

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SOLEDAD
ATLÁNTICO - ITSA COMO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

ESP. PIEDAD MARCHENA VILLANUEVA

ESP. YOLANDA RODRIGUEZ CANTILLO

UNIVERSIDAD DEL NORTE
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
BARRANQUILLA

2015

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SOLEDAD
ATLÁNTICO - ITSA COMO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

ESP. PIEDAD MARCHENA VILLANUEVA

ESP. YOLANDA RODRÍGUEZ CANTILLO

Trabajo para optar al título de
Magister en Ingeniería Administrativa – Modalidad Profesional

Directora:

ING. CARMENZA LUNA AMAYA PHD

UNIVERSIDAD DEL NORTE
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
BARRANQUILLA

2015

Nota de aceptación:

Ing. Carmenza Luna Amaya Phd Directora Del Proyecto

Corrector

Jurado

Jurado

Barranquilla, Noviembre 15 de 2015.

DEDICATORIA

*Dedico este logro a Dios primeramente por
permitirme llegar hasta aquí y darme la
sabiduría necesaria para alcanzar esta meta; a
mi familia por apoyarme y comprender el
sacrificio tan grande que fue necesario; y a mis
amigos que me han apoyado y animado a
continuar cuando siento que no tengo fuerzas.
Ellos son mi mayor bendición.
“Los que sembraron con lágrimas, con regocijo
segarán” Salmos 126:5
Piedy*

*A Dios, por ser mi guía y mi pronto auxilio, por
acompañar cada paso de mi vida; a mi Esposo e
hijos por creer en mí y por su infinito amor que
me impulsa a superarme para dar lo mejor; a mi
familia por su apoyo constante.
Yolanda*

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. GENERALIDADES	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.4. OBJETIVOS	8
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5. METODOLOGÍA.....	9
CAPITULO 2 - MARCO REFERENCIAL	11
2.1. MARCO TEÓRICO	11
2.2. ESTADO DEL ARTE.....	19
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	37
CAPITULO 3 - PROPUESTA TÉCNICA.....	41
3.1. ANÁLISIS INTERNO	42
3.1.1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	43
3.1.2. ANTECEDENTES.....	46
3.1.3. MARCO LEGAL	48
3.1.4. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	59
3.1.5. IDENTIFICACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.....	59

3.1.6.	ANÁLISIS DE PROCESOS.....	64
3.1.7.	IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	67
3.1.8.	EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	69
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO	73
3.2.1.	FACTOR POLÍTICA PÚBLICA SECTORIAL.....	73
3.2.2.	FACTOR ECONÓMICO.....	77
3.2.3.	FACTOR SOCIAL.....	90
3.2.4.	FACTOR AMBIENTAL.....	97
3.2.5.	FACTOR TECNOLÓGICO	98
3.3.	ALINEACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN	104
3.3.1.	CRITERIOS DE ALINEACIÓN	106
3.4.	ESTRUCTURA	111
3.4.1.	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA.....	111
3.4.2.	DETERMINACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	114
3.4.3.	FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS.....	119
CAPITULO 4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
4.1.	CONCLUSIONES.....	130
4.2.	RECOMENDACIONES.....	133
4.3.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 2-1. Estructura de las organizaciones universitarias según Mintzberg	35
Gráfica 3-1. Mapa de Procesos actual – Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.....	60
Gráfica 3-2. Mapa de Procesos Propuesto.....	66
Gráfica 3-3.Comportamiento del PIB e Inflación en Colombia.....	78
Gráfica 3-4. Presupuesto definitivos de Gastos ITSA 2014.....	83
Gráfica 3-5. Presupuesto de definitivos de los ingresos 2014	83
Gráfica 3-6. Pirámide Poblacional Colombia.....	91
Gráfica 3-7. Proyecciones de población 2005-2020.....	92
Gráfica 3-8. Población por estrato en el Atlántico	95
Gráfica 3-9. Distribución Socio-Económica Población Estudiantil ITSA Año 2014.....	96
Gráfica 3-10. Número de Usuarios de Internet por cada 100 habitantes – Comparación Regional.	100
Gráfica 3-11. Estructura Organizacional aprobada mediante Decreto 2316 de 2000.....	112
Gráfica 3-12. Estructura Organizacional aprobada mediante Decreto 000014 de 2010	113
Gráfica 3-13. Estructura Organizacional propuesta.....	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 3-1. Identificación y descripción de Procesos Estratégicos.....	61
Tabla 3-2. Identificación y descripción de Procesos Misionales	61
Tabla 3-3. Identificación y descripción de Procesos de Apoyo	63
Tabla 3-4. Identificación y descripción de Procesos de Evaluación	63
Tabla 3-5. Análisis de Procesos a través de la Metodología “Opciones Prioritarias”	65
Tabla 3-6. Presupuesto 2015 – Detalle del gasto en educación.....	81
Tabla 3-7. Estructura de Ingresos 2014.....	84
Tabla 3-8. Matriculados 2005-2013 según nivel de formación técnica o tecnológica	86
Tabla 3-9. Matrícula- Tasa de Cobertura- Deserción año 2013.....	86
Tabla 3-10. Matrículas en el 2013 de IES en el Departamento Atlántico	89
Tabla 3-11. Vinculación al sector formal y continuación de estudios por nivel de formación de los recién graduados de 2011	96
Tabla 3-12. Propósito principal dependencias de estructura propuesta	119

CAPITULO 1. GENERALIDADES

En este capítulo se muestra el contexto general del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, ITSA, su misión y visión, y la responsabilidad como institución de educación superior pública ante la sociedad, de formar talento humano para el beneficio de la región y el país. También se especifican las razones por las cuales es necesario que el ITSA busque la mejora continua, participando de procesos que le ayuden a este fin, como es el paso de Institución Técnica y Tecnológica a Institución Universitaria, pero esto requiere de ajustes y mejoras al sistema. Teniendo en cuenta esta necesidad, se plantea en este capítulo, un proyecto que da solución a uno de esos ajustes, la justificación del desarrollo del mismo, así como los objetivos, tanto el general como los específicos de dicho proyecto. Finalmente, en este capítulo se explica la metodología con la que se desarrolló este proyecto.

1.1 INTRODUCCIÓN

En sus 15 años de vida académica, el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, ha desempeñado un papel determinante al servicio del sector productivo y al desarrollo del Departamento del Atlántico y la Región Caribe, lo que la ha llevado a consolidarse como una de las Instituciones de Educación Superior que presta a la comunidad un servicio de educación de alta calidad, con seis (6) de sus programas académicos con Acreditación de Alta Calidad, convirtiéndose así en la primera Institución de Educación Superior por Ciclos Propedéuticos en obtener este reconocimiento en Colombia. En este orden de ideas, la institución tiene la necesidad imperiosa no solo de mantener los niveles de desempeño y visibilidad alcanzados, sino

de garantizar su crecimiento y desarrollo a partir de unas bases sólidas y en equilibrio con los objetivos misionales, que le permita hacer frente a los desafíos que establece el Gobierno Nacional en materia de Educación Superior, al tiempo que se oriente la gestión hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Partiendo del Plan de Desarrollo Institucional se plantea la necesidad de un rediseño institucional y de la ampliación de la planta de personal acorde a los objetivos institucionales, requerimientos, procedimientos y viabilidad financiera. Lo anterior, a partir del diagnóstico de la situación actual, las necesidades actuales y futuras y la misma dinámica de la institución.

Atendiendo a las metas y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional y al cambio de carácter académico como Institución Universitaria que exige una mayor producción en investigación, extensión y proyección social, nace la necesidad de la ampliación de la planta de personal administrativa, natural al crecimiento y desarrollo que ha tenido la institución durante los últimos años, lo que exige contar con el talento humano administrativo suficiente para atender la población estudiantil, los procesos administrativos y las necesidades del entorno, propendiendo por el aseguramiento de la calidad académica, la mejora continua y el aumento en los niveles de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio.

De esta manera, en el presente documento se realizan los diferentes análisis que en materia de la estructura de la institución y su planta de personal, y bajo las directrices legales vigentes, determinan técnicamente el desarrollo de los procesos y procedimientos propios de cada una de las dependencias que conforman la estructura organizacional administrativa de la institución y de esta manera sustentar la viabilidad y factibilidad del rediseño institucional, incorporando los nuevos procesos y procedimientos académicos y administrativos adecuados al cambio de

carácter académico, a la realidad del ITSA y a los requerimientos de los ciudadanos en el marco de un Estado Social de Derecho.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, es un Establecimiento Público de Educación Superior, comprometido con la formación de personas autónomas, creativas, emprendedoras, éticas, responsables y con una visión sustentable, en un modelo de formación basada en competencias que responde a las necesidades del entorno en un contexto globalizado.

Nace jurídicamente como un Establecimiento Público de Educación Superior del Orden Nacional adscrito al Ministerio de Educación, a través de la Ley 391 del 23 de Julio de 1997, inició actividades administrativas en Agosto de 1999 y académicas en Noviembre 15 de 2000; descentralizada hacia el Departamento en 2009 atendiendo lo establecido en la Ley 790 de 2002.

En su corta existencia, el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA ha dado muestra de su preocupación por incidir en la transformación de la realidad en la cual está inserta, así como de los retos que le demanda el fenómeno de la globalización y los desafíos para su desarrollo como Institución de Educación Superior con características específicas e identidad propia. Ahora bien, mediante el uso eficiente y transparente de los recursos públicos y recursos propios con los cuales la institución se ha sostenido desde sus inicios, el ITSA ha contribuido al desarrollo social, cultural, político, económico, tecnológico y ambiental no sólo de la localidad, sino también de la Región Caribe y del País.

En forma particular, a medida que la institución ha evolucionado e incursionado con mayor intensidad en la docencia, investigación y proyección social, así como en la cooperación internacional; ha profundizado su interacción con la sociedad y se ha ido volviendo más

compleja. Es así, como para fortalecer aún más los procesos de Educación Superior que se adelantan en la institución, y proyectar una oferta académica diversificada tanto a nivel de pregrado como de posgrado que sea pertinente y coherente con las primicias misionales y que aborde las necesidades del entorno, el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA adelanta con aval de su Consejo directivo como máximo órgano de dirección, el proceso de transformación de Institución Tecnológica a Institución Universitaria.

Con este nuevo escalafón educativo, el ITSA pretende consolidarse como una institución que presta a la comunidad un servicio de alta calidad, mediante la concepción de un ser humano autónomo, creativo, emprendedor, ético, responsable y con una visión sustentable, capaz de enfrentar los problemas actuales. Lo anterior, sin dejar de lado ni desconocer el trabajo y experiencia exitosa en la formación técnica y tecnológica, para lo cual el ITSA continuará consolidándose como una institución que enlaza el saber, el hacer y el ser en el campo tecnológico, con la posibilidad de incursionar en otros procesos académicos que le permita ser más competitivo en el mercado laboral.

Debido a la existencia de un marco normativo que reglamenta la redefinición del carácter académico de las instituciones de educación superior, y la aprobación, por parte del Consejo Directivo, de la transformación del carácter académico del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico - ITSA, de Instituto Tecnológico a Institución Universitaria, se hace necesario contar con una organización académica y administrativa dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía.

En ese mismo sentido y de acuerdo con el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 y su Decreto Reglamentario 1227 de 2005, los procesos de reformas organizacionales de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del

servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren.

Así entonces, para llevar a cabo una reestructuración (Rediseño Organizacional), se debe elaborar el estudio técnico o la justificación técnica que conlleven a la expedición de los actos administrativos que consoliden el proceso de reforma organizacional. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012). Siendo el presente proyecto el que determinará el documento técnico que servirá de soporte para la redefinición requerida.

Finalmente, la responsabilidad del estudio técnico o justificación técnica estará en cabeza del representante legal del organismo o entidad pública, quien establecerá las directrices generales para adelantar el proceso, de conformidad con las políticas, lineamientos y orientaciones impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, correspondiendo al Consejo Directivo definir la política y la organización académica administrativa y financiera de la Institución de conformidad con las políticas, planes y programas adoptados y proponer al Gobierno Departamental las modificaciones de la estructura orgánica que considere pertinentes y adaptar los estatutos internos de la institución y cualquier reforma que a ellos se introduzca, de conformidad con lo dispuesto en los actos de creación o reestructuración y las demás normas legales que la rijan, todo lo anterior sustentado en los planteamientos, análisis y valoraciones que se adelanten producto de este proyecto.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cambio de carácter académico es un proceso institucional integral de reforma estatutaria, académica y administrativa mediante el cual una institución de educación superior de carácter

técnico profesional puede convertirse en institución tecnológica, institución universitaria o escuela tecnológica y una institución tecnológica puede convertirse en escuela tecnológica o institución universitaria. (Ministerio de Educación Nacional, 2003).

En tal sentido, se solicita el cumplimiento de una serie de requisitos contenidos en el Artículo 15 de la Ley 749 de 2002 “Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones” y el Artículo 4 Decreto 2216 de 2003 “Por el cual se establecen los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, públicas y privadas y se dictan otras disposiciones”, entre los que se encuentra contar con una organización académica y administrativa dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía.

Así mismo la norma establece que “la verificación de los requisitos establecidos en la presente ley para el reconocimiento del nuevo carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas o redefinición de las mismas estará a cargo de la Comisión Consultiva de Instituciones de Educación Superior o del organismo que haga sus veces, con el apoyo técnico del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, que tendrá a su cargo la función de emitir, con destino al Ministro de Educación Nacional el respectivo concepto técnico. El Ministro de Educación Nacional expedirá el acto administrativo de reconocimiento del cambio de carácter académico o la aprobación de reforma estatutaria correspondiente según el caso. (Ministerio de Educación Nacional, 2002).

En la actualidad el ITSA cuenta con una estructura de cuarenta y un (41) funcionarios públicos administrativos con la que ha venido atendiendo los procesos y procedimientos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, y veinte (20) funcionarios públicos docentes

para la prestación del servicio académico, con esta planta de cargos la institución ha venido atendiendo todas las apuestas y retos propuestos en el marco del Plan de Desarrollo Institucional, tales como la apertura a nuevas áreas de saber, la creación de nuevos programas académicos, el fortalecimiento de la internacionalización, el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación como condición de competitividad y el mejoramiento continuo de los procesos, entre otros.

Sumado a lo anterior, debido al crecimiento acelerado de la entidad durante los últimos años, se ha llegado a asumir la contratación de personal a través de la modalidad de prestación de servicios como soporte a los distintos procesos institucionales para el buen cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos, metas y retos propuestos, para la ejecución de actividades no desarrolladas por los empleados de planta fija supliendo así las necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, la cual en los últimos años se ha visto incrementada de manera proporcional y directa al crecimiento acelerado de la institución, a la ampliación de la oferta académica, al portafolio de servicios Institucionales y al desarrollo de nuevos programas y proyectos en los procesos misionales y de apoyo, situación que debe, por mandato legal, ser formalizada.

En consideración a lo expuesto y con la finalidad de transformarse en una Institución Universitaria, con bases sólidas y en equilibrio con sus objetivos misionales, respetando los derechos fundamentales del trabajo y los preceptos de un “trabajo digno y decente”, se hace necesario el rediseño organizacional que conduzca a la redefinición de la estructura organizacional y la planta de cargos administrativa y docente de la institución.

¿Cuál debe ser la organización administrativa que dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía, requiere el Instituto Tecnológico de Soledad de Atlántico – ITSA para permitir que pueda ser solicitado su cambio de carácter académico a Institución Universitaria?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar la estructura administrativa para el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, con miras a obtener la aprobación como institución universitaria basada en principios de eficiencia, eficacia y economía.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico organizacional que permita una intervención apropiada de la estructura y planta de personal actual del Instituto Tecnológico de Soledad de Atlántico – ITSA que sirva de soporte a su proceso de cambio de carácter académico.
- Identificar el marco legal vigente en aspectos como estructura, nomenclatura, clasificación y remuneración, planta de personal y manual específico de funciones y competencias laborales o estatutos que deben ser tenidos en cuenta para el diseño de la estructura organizacional.
- Realizar el análisis externo que oriente el rediseño organizacional teniendo en cuenta el contexto y su incidencia en la reorientación de estrategias, actividades, planes y programas del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA

- Realizar una valoración del funcionamiento de la entidad y el aporte real que representa para área de influencia, comunidad educativa y sociedad en general mediante la prestación de sus servicios y su cobertura.
- Alinear el actual modelo de operación de procesos con el modelo propuesto teniendo en cuenta la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA.
- Proponer la estructura organizacional que corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA como Institución Universitaria con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su objeto social.

1.5. METODOLOGÍA

El desarrollo del presente proyecto seguirá la metodología propuesta por la Guía de Rediseño Institucional De Entidades Públicas DAFP, realizada por el Departamento Administrativo de Función Pública, según lo establecido en el Artículo 228 del Decreto 019 del 10 de Enero de 2012. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2015)

Dicha guía es el instrumento para que la entidad identifique y genere los cambios necesarios para la prestación permanente del mejor servicio y persigue como objetivo guiar los proceso de reorganización Organizacional de manera ágil y eficiente explicando de manera simple cómo es el proceso que se debe llevar a cabo en un rediseño institucional, porqué es importante, con qué debe contar antes de iniciarlo, cómo debe adelantar el proceso. El diseño metodológico incluye las siguientes etapas:

- Diagnóstico organizacional. Permite realizar una intervención apropiada de la estructura y planta de personal actual del Instituto Tecnológico de Soledad de Atlántico – ITSA para lograr el cambio de carácter académico.
- Revisión del marco legal vigente. Revisar aspectos como estructura, nomenclatura, clasificación y remuneración, planta de personal y manual específico de funciones y competencias laborales o estatutos que deben ser tenidos en cuenta para el diseño de la estructura organizacional.
- Análisis externo. Realizar un análisis externo orientado al rediseño organizacional teniendo en cuenta el contexto y su incidencia en la reorientación de estrategias, actividades, planes y programas del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA
- Valoración del funcionamiento de la entidad. Determinar el aporte real que representa para el área de influencia, comunidad educativa y sociedad en general mediante la prestación de los servicios y cobertura del instituto.
- Alineación del modelo actual de operación de procesos con el modelo propuesto. Se debe tener en cuenta la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA.
- Definir la estructura organizacional. Determinar la distribución interna de las diferentes dependencias del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA como Institución Universitaria con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su objeto social

CAPITULO 2 – MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se muestra teorías como el rediseño organizacional y el cambio de carácter de instituciones de educación superior, en las cuales se soportan el desarrollo de este proyecto. Así mismo, se muestra cómo ha evolucionado la estructura organizacional de instituciones de educación superior tanto a nivel nacional como internacional, cómo se define la ordenanza de las IES en Europa, Latinoamérica y Colombia, teniendo en cuenta el contexto de cada continente y país, siendo la condición de entidad pública una de las más importantes a tener en cuenta, en el caso particular de Colombia. El capítulo finaliza, definiendo conceptos que se emplean a lo largo del desarrollo de este proyecto, como denominación del empleo, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), estructura u organización interna de una institución, estructura organizacional, estudio de cargas de trabajo, medición de carga de trabajo, nivel de empleo, planta de cargo, planta de personal global, permanente, temporal, redefinición de instituciones Técnicas Profesionales y tecnológicas y, sistema de nomenclatura y clasificación de empleos.

2.1. MARCO TEÓRICO

- **Rediseño Organizacional.** Las instituciones públicas tienen la responsabilidad y el deber de fortalecerse, lo cual implica un esfuerzo de interiorización de los propósitos y objetivos de los actos de su creación y reorganización, de cara al mejoramiento de la prestación del servicio al ciudadano y al debido cumplimiento de las metas formuladas en los planes de desarrollo.

Parte de esta responsabilidad implica: interpretar el objeto social y las funciones que les han sido conferidas, interiorizarlos y explicitarlos en una configuración institucional ordenada, racional y orientada a la prestación del servicio, que genere confianza.

Las instituciones públicas deben estar encaminadas a la manifestación y materialización de los propósitos de la administración, con procesos claros y precisos, con una claridad de los requerimientos de los usuarios, con un equipo de servidores comprometidos, competentes y orientados a la prestación del servicio.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) actúa como ente asesor y orientador del proceso de modernización, desarrollando documentos que plantean los lineamientos y pautas generales que las instituciones deben seguir para desarrollar dicho proceso.

El proceso de modernización incluye un estudio técnico o justificación técnica en la cual se analiza y evalúa la situación actual de la entidad pública respecto al cumplimiento de sus funciones, objetivos y misión, de manera que se realice un diagnóstico que ayude a identificar los ajustes, reformas o mejoras necesarios en uno o varios elementos para cumplir lo planteado en la visión de la institución. Del mismo modo es necesario identificar las condiciones externas e internas que afectan el quehacer, desarrollar los elementos que soporten ese estudio, generar acciones de cambio a partir del redireccionamiento de los procesos, procedimientos y distribución de las funciones, así como elaborar los proyectos de actos administrativos que materialicen tales fórmulas de transformación de la organización.

Uno de los aspectos importantes que se deben tener en cuenta e incorporar en el proceso de modernización, es la modificación o reestructuración de las plantas de personal, para lo

cual los organismos y entidades de la administración pública del orden nacional y territorial deben tener en cuenta los principios que rigen la función administrativa al servicio del interés general, los enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política, como son: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, delegación, coordinación administrativa y la desconcentración de funciones.

En los casos que se requiera modificar estatutos, estructura organizacional o planta de personal, se tendrá en cuenta, además de lo dispuesto en el artículo 228 del Decreto 019 de 2012, el artículo 96 del Decreto 1227 de 2005 y demás normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan.

El rediseño organizacional se define como el proceso sistemático que facilita desarrollar estrategias a corto, mediano o largo plazo para lograr los objetivos definidos por la institución, cualquiera sea su denominación o su naturaleza; para asegurar que este pueda hacer frente al desafío del cambio y aprovechar las nuevas oportunidades.

De este modo, se requiere repensar en modelos organizacionales flexibles que impliquen incorporación de tendencias, revisión de cómo se presta el servicio, se garantiza el derecho o se entrega un resultado en otros países y que pueda ser considerado como una mejor práctica para adaptarla a las prioridades, políticas y estrategias de un Estado moderno y congruentes con las reglas constitucionales y legales, específicamente con el Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública; así como con el conjunto de valores y principios institucionales y los procesos estratégicos, misionales, de apoyo o de soporte y, de control y evaluación. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)

- **Cambio de Carácter.** El cambio de carácter de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas está reglamentado con base en la Ley 749 de 2002, decretado por el Congreso de la República, en el capítulo III en los artículos del 13 al 17.

Artículo 13: Cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas en instituciones universitarias o escuelas tecnológicas. Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, podrán solicitar al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, el reconocimiento de cambio de su carácter académico a institución universitaria o escuela tecnológica, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por el Gobierno Nacional, de conformidad con lo establecido en la Ley 30 de 1992, los decretos reglamentarios de la misma y la presente ley.

Artículo 14. De la redefinición de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas. Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas a partir de lo señalado en la presente ley que decidan ofrecer la formación por ciclos propedéuticos podrán solicitar al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, el reconocimiento de las reformas estatutarias que las redefinan de conformidad con lo establecido en los artículos primero, segundo y tercero de esta ley siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por el Gobierno Nacional.

Artículo 15. De los requisitos para el reconocimiento del nuevo carácter académico de instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, o su redefinición y sus criterios de evaluación. El Ministerio de Educación Nacional en un plazo no mayor a un año contado a partir de la expedición de la presente ley, con el apoyo técnico del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES, de la comunidad académica y del sector

productivo del país, definirá los requisitos mínimos que deberán cumplir las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas que deseen redefinirse o cambiar su carácter académico al de Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, y los criterios para su evaluación en el proceso al que se refieren los artículos anteriores, que serán tenidos en cuenta tanto por las instituciones como por quienes efectúen la evaluación de la información presentada por las instituciones.

La reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional deberá contemplar como mínimo los siguientes requisitos o criterios de evaluación:

- a) Formulación clara de su misión institucional, de manera coherente y pertinente de conformidad con lo señalado por los artículos primero, segundo y tercero de la presente ley o del nuevo carácter académico en los términos de la Ley 30 de 1992;
- b) Proyecto Educativo Institucional: Como referencia fundamental a los procesos de toma de decisiones en materia de docencia, extensión, investigación y cooperación internacional, que incorpore estrategias para el fomento de la formación integral en el contexto del saber técnico, tecnológico y profesional, que exprese la preocupación por construir comunidad académica en un ambiente adecuado de bienestar;
- c) Existencia de políticas académicas que integren en el proceso formativo la docencia, la investigación y la extensión;
- d) Diseños de currículos coherentes con la debida pertinencia social y académica;
- e) Estructura físico académica adecuada que le dé identidad a la institución con la observancia de criterios de calidad;

- f) Recursos de apoyo académicos suficientes, adecuados y pertinentes con la naturaleza de los programas y los avances tecnológicos modernos;
- g) Consolidación financiera en lo relativo a la conformación de su patrimonio y a su administración;
- h) Organización académica y administrativa dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía;
- i) Procesos de autoevaluación y autorregulación permanentes;
- j) Proyección del desarrollo institucional a través de un plan estratégico a corto y mediano plazo.

Artículo 16. De la verificación de requisitos. La verificación de los requisitos establecidos en la presente ley para el reconocimiento del nuevo carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas o redefinición de las mismas estará a cargo de la Comisión Consultiva de Instituciones de Educación Superior o del organismo que haga sus veces, con el apoyo técnico del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, que tendrá a su cargo la función de emitir, con destino al Ministro de Educación Nacional el respectivo concepto técnico. El Ministro de Educación Nacional expedirá el acto administrativo de reconocimiento del cambio de carácter académico o la aprobación de reforma estatutaria correspondiente según el caso.

El proceso de verificación de requisitos para el cambio de carácter académico o de redefinición de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, no podrá exceder de diez y ocho meses, contado a partir del momento de la radicación completa de la documentación en el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior,

ICFES. Cumplido este término sin que se haya decidido sobre la solicitud, se configurará el silencio administrativo positivo, y causal de mala conducta por el incumplimiento de su deber funcional, para los servidores públicos que debieron impulsar y decidir el proceso.

Parágrafo. El Ministro de Educación Nacional, surtido el proceso de verificación de los requisitos de que trata el artículo 20 de la Ley 30 de 1992 el cual estará a cargo de la Comisión Consultiva de Instituciones de Educación Superior, podrá reconocer como Universidades las Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas que demuestren el cumplimiento de todos los requisitos establecidos en las normas legales vigentes. Este procedimiento no podrá exceder de veinticuatro (24) meses, contados a partir del momento de la radicación completa de la documentación en el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.

Cumplido este término sin que se haya decidido sobre la solicitud, se configurará el silencio administrativo positivo, y causal de mala conducta para los servidores públicos que debieron impulsar y decidir el proceso, por el incumplimiento de su deber funcional.

Artículo 17. Del control y la vigilancia. Las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas estarán sometidas a la inspección y vigilancia, de conformidad con el artículo 189, numerales 21, 22 y 26 de la Constitución Nacional.

La ley 749 del 19 de junio de 2002, en el capítulo IV Instituciones públicas, decreto 18, afirma que “Las instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas de Educación Superior estatales u oficiales son establecimientos públicos de conformidad con el artículo 57 de la Ley 30 de 1992 y el cambio de su carácter académico a Universidad corresponde al Congreso de la República, a las Asambleas Departamentales, o a los concejos municipales o

distritales o a las entidades territoriales que las hayan creado, a iniciativa del Gobierno Nacional o del ejecutivo territorial según el caso, de conformidad con lo establecido en los artículos 150 numeral 7 y 154 de la Constitución Política y en el artículo 142 numeral 3 de la Ley 5ª de 1992, previa verificación del cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Experiencia en investigación científica de alto nivel;
- b) Programas académicos y además programas en Ciencias Básicas que apoyen los primeros;
- c) Consolidación en aspectos de calidad académica, desarrollo físico, económico y administrativo;
- d) Los establecidos por el Gobierno Nacional de conformidad con las facultades establecidas en el artículo 20 literal c) de la Ley 30 de 1992.

El decreto 2216 de agosto 6 de 2003 del Ministerio de Educación, establecen los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, públicas y privadas. En el Capítulo III Del procedimiento para la ratificación de la reforma estatutaria, se definen los procedimientos a desarrollar para la aprobación de la reforma estatutaria: solicitud de ratificación de reforma estatutaria para redefinición y cambio de carácter académico (Artículo 5°); designación de pares académicos (Artículo 6°), comunicación de la institución de educación superior sobre pares académicos (Artículo 7°) proceso de evaluación (Artículo 8°), concepto (Artículo 9°).

2.2. ESTADO DEL ARTE

En Europa, alrededor del año 2012, las universidades normalmente no se dedicaban a la investigación ni eran instituciones netamente educativas, por lo que se decidió vincular el concepto de gobernanza en la educación; esto implica que cada universidad define su relación con el Estado, la sociedad y la economía; teniendo en cuenta las reformas de la Nueva Gestión Pública (NGP), que buscan una mayor interacción con el mercado y la oferta de talento humano más competente. Con los cambios en los enfoques de la gobernanza, la universidad se convierte en actor principal, pasando de institución a organización, por lo que los rectores o presidentes ya no son vistos como “los primeros entre iguales”, con poder de decisión limitado, sino más bien como ambiciosos gerentes de entidades corporativas¹ que buscan hacerlas más competitivas en el mercado. Para lograr este fin, la universidad debe tener tres (3) factores importantes: jerarquía (tener líneas claras de poder y control), identidad (tener un perfil distintivo y una colaboración más estrecha de las unidades organizativas), y racionalidad (eficiencia en los procesos internos de toma de decisiones). Las universidades deben distinguirse por la independencia de las unidades básicas (facultades, departamentos, institutos) entre unas y otras, y por tener tecnologías poco claras (la docencia e investigación no se pueden estandarizar dada su naturaleza y relación con la sociedad). Se caracterizan como organizaciones especializadas con personal con alto grado de especialización.

La teoría de la gobernanza se centra en la institución, no en los actores, por lo tanto busca determinar cómo se debe dirigir (KEHM, 2012). Emplea procesos de regulación y coordinación, orientados al bienestar de la sociedad. Existen varios tipos de coordinación:

¹ KEHM, B. M. (2012). La nueva gobernanza de los sistemas universitarios. (M. CASALS, Trad.) Barcelona, Bailén, España: Ediciones Octaedro, S. L.

- Jerarquía. Las decisiones se toman arriba y se ejecutan abajo (típico de la burocracia), por ejemplo, comunidades científicas.
- Mediante mercado. Tiene en cuenta la información del mercado para la toma de decisiones: oferta, demanda, precio y competencia, por ejemplo el sistema universitario estadounidense.
- Mediante redes. La toma de decisiones dependen del estatus o las relaciones de poder de los actores. Útil en el ámbito de la investigación.

Teniendo en cuenta el cambio de condiciones de dirección estatal con respecto a la investigación, se definen otros modos de coordinación basados en la gobernanza multinivel, que involucra la internacionalización y la globalización (KEHM, 2012):

- Hacia arriba. Las políticas pasan de ser definidas nacionalmente, a un orden mayor. Por ejemplo, la influencia de la Comisión Europea, o los resultados de pruebas como las de PISA, TIMSS, afectan la definición de esas nuevas políticas.
- Hacia abajo. Se busca la descentralización del poder en la toma de decisiones desde el Estado hacia las universidades, dándole mayor autonomía a éstas últimas y, a su vez, las universidades permite a los departamentos y facultades tener mayor participación en la toma de decisiones. La mayor autonomía implica: gestión institucional más jerárquica y profesionalizada; mayor eficiencia organizativa; y mayor grado de responsabilidad hacia el público (KEHM, 2012).
- Hacia un lado. Se delega la dirección y toma de decisiones desde el Estado hacia agencias independientes o semi-independientes. Por ejemplo, el proceso de acreditación y certificación de calidad de los nuevos programas de licenciatura, estaba en manos del Estado y pasó a agencias creadas bajo el marco del proceso de Bolonia.

Europa ve la educación como un bien público, ya que no es excluyente ni tiene rivalidad, por lo tanto, debe estar protegido por el Estado sin tener que depender de otras fuentes de financiamiento, o dicho en otras palabras, se pretende hacer más con menos (BENGOETXEA CASTRO, 2012). Sin embargo, las reformas universitarias y la privatización de las universidades, dan el mensaje que la educación es un bien que puede comprarse y venderse en el mercado, alejándolo de su carácter de público. Para evitar esta ambigüedad, el Estado actúa como evaluador y supervisor de este bien, definiendo objetivos de rendimiento y, velando por el cumplimiento de los mismos, mientras que la calidad de la docencia universitaria, la investigación y la gobernanza se definen internamente.

El sistema educativo debe rendir cuentas de la gestión realizada a sistemas externos de control de calidad, los que se evalúan a través de instrumentos definidos internamente. Algunos de estos instrumentos son: presupuestos, creación de comités, refuerzo y profesionalización de los niveles centrales de gestión y de los decanatos (tienen mayor autoridad), salarios basados en productividad (para motivar a los docentes, “premiando” su desempeño) y en la asignación de presupuestos, debilitamiento del poder de los colegiados (la estructura administrativa un poco más plana y cediendo poder de decisión a instancias como los decanatos), establecimiento de objetivos definidos entre el ministerio y la universidad, evaluación y acreditación de los programas, gestión de calidad de los procesos, implantación de perfiles institucionales, pactos universitarios, nuevos programas universitarios. Todo esto debe lograr que las universidades sean más emprendedoras, capaces de interactuar con los stakeholders (algunos de los cuales, participan en la toma de decisiones) y de competir en el mercado.

Teniendo en cuenta la diversidad de instituciones que existen en Europa, no fue posible definir un modelo único de gobernanza para todos los sistemas e instituciones de educación

superior. Esto implica mayor esfuerzo al control de calidad, el cual debe ser flexible, y a los sistemas de evaluación existentes. Deben mejorarse las capacidades institucionales como la autoevaluación, la valoración de las actividades de formación permanente, al tiempo que se deben adaptar los mecanismos de financiación y los incentivos del personal académico teniendo en cuenta sus méritos.

El compromiso del personal académico se considera esencial para garantizar la calidad de acciones como la movilidad internacional de los estudiantes y la excelencia de la enseñanza, y en algunos países, la falta de reconocimiento a la dedicación docente y al desarrollo de actividades investigativas, fueron un elemento desmotivador. (BENGOETXEA CASTRO, 2012).

Intentar reducir la brecha entre los requerimientos de la sociedad y la percepción de dichos requerimientos por parte de las instituciones exige un mayor compromiso de las personas que toman de decisiones, incluyendo a las que no pertenecen al sector de la educación superior (empresarios o representantes de la sociedad civil). La implicación de actores externos se articuló a través de los órganos de gobernanza de las instituciones, mediante acuerdos de cooperación para proyectos específicos, acciones de movilidad del profesorado y del alumnado, etc. (BENGOETXEA CASTRO, 2012).

Las líneas de acción definidas para el logro de las metas propuestas teniendo en cuenta la diversidad, transparencia y cooperación de los principales actores de la educación, son:

- Informes sobre el impacto de las reformas de la gobernanza en Europa. La relación entre el número de licenciados y artículos publicados, y del nivel de autonomía institucional es muy buena. Probablemente, las reformas de la gobernanza, en combinación con un nivel suficiente de financiación, contribuirán a mejorar el funcionamiento del sistema. Esto

exige fomentar el equilibrio de la inversión pública y privada en la educación superior y la investigación. (BENGOETXEA CASTRO, 2012)

- Reforzar la cooperación entre la universidad y la empresa. Para lo cual se garantiza que los planes de estudio son pertinentes y satisfacen las necesidades de las empresas y la sociedad. La Comisión Europea realiza anualmente el Foro Universidad-Empresa, una plataforma para impulsar el diálogo y las acciones sobre temas como la formación permanente, la movilidad, el espíritu empresarial, la transferencia de conocimientos, el desarrollo y aplicación de planes de estudio y la gobernanza. (BENGOETXEA CASTRO, 2012)
- Iniciativas de transparencia para identificar y catalogar las funciones y el funcionamiento de cada institución. La Comisión Europea apoya varias iniciativas para desarrollar herramientas y políticas que incrementen la transparencia. Por ejemplo, el proyecto «U-map» que desarrolló un modelo de clasificación para categorizar las diversas instituciones de educación superior, inspirándose en la conocida Clasificación Carnegie de Estados Unidos. Esta metodología cataloga estas instituciones según sus distintas misiones: enseñanza y aprendizaje, investigación, innovación y transferencia de conocimientos, participación regional e internacionalización. (BENGOETXEA CASTRO, 2012)

El programa ERASMUS, facilita la movilidad de docentes y estudiantes, realizando la financiación de proyectos de cooperación para apoyar los objetivos de los planes de modernización de la educación superior (BENGOETXEA CASTRO, 2012). Otros proyectos en los que han estado trabajando son: clasificación de autonomía; herramientas de control de calidad de la universidad europea con relación a la formación permanente; diseño de estrategias

universitarias inclusivas y receptivas; gestión y desarrollo de la educación superior europea; gestión estratégica de la universidad (prácticas en desarrollo); iniciativa de benchmarking en la educación superior; indicadores para catalogar y caracterizar la internacionalización; Recursos Educativos Abiertos (REA) en innovadores en la educación superior europea.

En el ámbito de América Latina, a partir de junio de 2001, el IESALC inició el programa “Observatorio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”, el cual responde a la necesidad de desarrollar y poner a la disposición de todos los interesados la más amplia base posible de conocimientos sobre los sistemas de educación superior de América Latina y el Caribe, con el fin de mejorar las condiciones para la cooperación y contribuir efectivamente al mejoramiento y transformación de la educación superior, bajo criterios de calidad, equidad y pertinencia. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2006)

América Latina y el Caribe tuvieron su primera reforma universitaria a comienzos del siglo XX, como respuesta a las nuevas demandas de las capas medias urbanas, a los requerimientos que implicaba la conformación de los Estados modernos, a la industrialización por sustitución de importaciones y a la vigorosa urbanización, todo lo cual requirió la democratización y la expansión de las universidades y una nueva orientación hacia la formación de los profesionales². La universidad era elitista y los estudiantes universitarios de la clase media organizados en centros de estudiantes por facultad desde inicios del siglo XX, exigieron reformas para la modernización y democratización de la universidad. La universidad no accedió a esta solicitud, por lo que los estudiantes declararon una huelga, solicitando que la Universidad fuera intervenida por el gobierno nacional. Se logró así, la reforma universitaria que promueve la autonomía y el cogobierno universitario, la expansión de las universidades públicas, logrando la

² Rama, Claudio, “La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2006

democratización del acceso a la educación. La Reforma de Córdoba puso su fe en el estudiantado como el elemento renovador por excelencia de la Universidad. (TÜNNERMANN BERNHEIM, 1998)

La segunda reforma se debió a que la estructura de las universidades no respondía a los nuevos escenarios políticos y económicos, ni a las nuevas demandas sociales. La dinámica de las universidades, la presión de los estudiantes y la creación de nuevas instituciones públicas de menor costo, produjeron la disminución de la calidad de la educación. La falta de financiamiento y el incremento de los costos de la educación, llevaron a conformar un modelo universitario de carácter dual: universidades públicas y privadas, y de alta y baja calidad. El sector privado se expandió buscando atender la demanda insatisfecha con menores exigencias de calidad.

En el marco de la nueva reforma, aun cuando se mantiene predominantemente el modelo de gestión institucional basado de facultades y escuelas, sin embargo el sistema se ha comenzado a flexibilizar al agregarse crecientemente otras modalidades organizacionales, como la departamentalización que se ha agregado al panorama institucional de la región. (RAMA, 2006). En Perú, aunque se implementó este modelo en los 70's, al terminar el periodo velazquista, se derogó para regresar al modelo tradicional de escuelas y facultades.

Más fuertemente han sido los cambios con relación a los ciclos, siendo ya en general dominante el esquema de trimestres o semestres el cual priva con relación al sistema anual o crecientemente el sistema de créditos con cada vez mayor flexibilidad de opciones. En algunos países, como Colombia, el mecanismo de créditos fue impuesto por ley de carácter obligatorio, en otros ha sido evolutivo en todos, y finalmente en algunos países conviven desordenadamente ambos sistemas (RAMA, 2006).

Este proceso que se produjo en América Latina y el Caribe en forma por demás acelerada entre las décadas del 80 y del 90, alteró fuerte y definitivamente el tradicional panorama universitario previamente existente impuesto como resultado del modelo de Córdoba. La educación superior cambió como resultado del proceso de multiplicación, regionalización y diferenciación de las instituciones de educación superior; de la creciente participación del sector institucional privado; de la ampliación y diversificación del cuerpo docente; así como del aumento del número y variedad de los graduados (RAMA, 2006).

El nuevo paradigma educativo fue altamente heterogéneo en un contexto de libertad de mercado, y medido en términos de carreras, cantidad de instituciones, o niveles de calidad, y permitió superar la homogeneización de la fase anterior y producir una fuerte diferenciación en la estructura de la educación terciaria en la región (RAMA, 2006).

Durante la Primera Reforma, la regulación la realizaban las mismas universidades, por lo que no definieron marco legal para regular o supervisar las universidades privadas, al igual que los Ministerios de Educación de la mayoría de países latinoamericanos. La Segunda Reforma se produjo de igual manera sin la regulación del Estado, al pretender superar problemas como éste, apareció la regulación del Estado a través de los nuevos roles de los Ministerios de Educación, sin embargo, se crearon nuevos problemas, como: disminución de la calidad de la educación pública, así como restricciones de acceso, falta de articulación con el sector productivo y la sociedad, nóminas muy elevadas; por otro lado, en el sector privado, casi no se produce investigación, y existe una baja calidad de los profesionales.

La investigación, la innovación y la generación de tecnologías se hicieron importantes y de gran rentabilidad, y buscan no solo incrementar la productividad sino promover la automatización de la producción. El crecimiento económico es más un proceso de acumulación

de conocimiento que de acumulación de capital³. Los recursos necesarios para realizar investigación y alto nivel de riesgo de esta inversión, hace que esta actividad se desarrolle mayormente en el sector privado. Muchas universidades públicas carecen de incentivos para los docentes en materia de investigación; la educación terciaria no promueve la investigación; y se orienta la educación al nivel de pregrado, no a especializaciones y doctorados que están más orientados a la investigación. Las estructuras de investigación tienen poco poder en las instituciones públicas, lo cual se refleja en el presupuesto limitado asignado a los mismos.

La Segunda Reforma, facilitó la mercantilización de la educación en un modelo dual: instituciones públicas, las cuales tenían mecanismos de acceso bastante restrictivos y sus ingresos dependían del presupuesto público, y se manejaba una estructura autónomas; e instituciones privadas, cuyas matrículas eran muy costosas. La calidad de la educación se vio afectada, debido a la falta de mecanismos de aseguramiento de la calidad.

La tercera reforma universitaria inicia con la inclusión en los sistemas de educación de la internacionalización, las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y las demandas de las minorías fuertemente marginados (indígenas, emigrantes, con limitaciones físicas, etc.). Las nuevas tecnologías crearon un gran impacto en el panorama de la educación, cambiando el modelo dual: público-privado, por un modelo tripartito: público-privado-transnacional (educación virtual o de traslado de empresas, estudiantes o profesores), incluyendo fuertes controles de calidad y mucha competitividad. La tercera reforma busca resolver los problemas de la segunda reforma ajustándose a su realidad en un contexto tecnológico y globalizado.

La tercera reforma universitaria en Latinoamérica se caracterizó por el desarrollo de mecanismos para el aseguramiento de la calidad (se agrega una nueva figura jurídica a través del

³ RAMA, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Buenos Aires Buenos Aires: Fondo de cultura económica. Buenos Aires.

establecimiento de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – SACES); el inicio de la internacionalización de la educación superior (para lo cual es pertinente la enseñanza de idiomas distintos al nativo) y la conformación de tres sectores (público-privado-transnacional); el nacimiento de la educación virtual no presencial y desarrollo de nuevas modalidades pedagógicas; nuevos requerimientos de la sociedad en educación, habilidades y destrezas; la implementación de sistemas de financiación que promovieran la vinculación de las minorías a la educación superior; la transformación de las universidades a instituciones multiculturales inclusivas, al implementar distintas modalidades, alianzas internacionales, y distintos tipos de titulación.

Cobra importancia la educación continuada, lo cual junto con las diversas modalidades y metodologías pedagógicas, permiten el incremento y diversificación de estudiantes; también se promueve la vinculación de estudiantes a niveles de postgrados (especializaciones, maestrías y doctorados), esperando que se invierta la proporción de estudiantes de pregrado y los de postgrados. Con la tercera reforma, crece la doble titulación a nivel de pregrado, y las empresas tienden a asumir el entrenamiento permanente de sus empleados en todos los niveles.

El fuerte crecimiento de los colegios universitarios, institutos universitarios, politécnicos, etc., que se definen como instituciones no Universitarias está asociado a esa flexibilidad curricular para atender y satisfacer demandas a término y que en general ellos se estructuran con ofertas cortas (RAMA, 2006).

La educación presencial debido a sus costos puede llegar a ser élite, mientras que la educación virtual se convertiría en la educación universal.

En la actualidad, los países latinoamericanos cuentan con cuerpos legislativos que articulan los sistemas nacionales de Educación Superior y les dan forma a sus IES.

La creación, modificación y disolución de las instituciones de educación superior están determinadas ya sea por la Constitución Política de cada Estado o en leyes y decretos que formalizan su establecimiento. (RAMA, 2006).

En los sistemas educativos latinoamericanos las universidades públicas por lo general son autónomas, es decir, pueden darse la forma de gobierno que quieran, pudiendo elaborar y aprobar sus estatutos, generando en la práctica un sinnúmero de normativa que regula su estructura, forma de elección, planes de estudio, presupuestos, extensión, evaluación, acreditación y toda relación interna docente, estudiantil y administrativa. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2006). En Cuba todas las universidades son públicas y el Ministerio de Educación es el encargado de la gestión, control, toma de decisiones con respecto al sistema educativo, y decisión de creación de universidades.

En los sistemas nacionales de la educación superior es posible identificar diferentes denominaciones y categorías que se establecen para las diversas realidades institucionales a partir de los objetivos, funciones, vinculación sectorial, disposición orgánica, áreas de formación y de desarrollo disciplinario. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2006) Por lo general, se reconocen las siguientes denominaciones:

- Universidades. Cumplen funciones de docencia, investigación y extensión en más de tres disciplinas de estudio no afines (ciencia naturales y exactas, sociales y humanidades, y económicas). Orgánicamente están estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes.

- Instituciones universitarias. Autorizadas para realizar actividades de enseñanza, investigación y extensión en una o más disciplinas afines. Su estructura es similar a la de las universidades.
- Centros universitarios. Forma especialistas de distintas áreas. Está organizado en facultades y dependencias de formación.
- Institutos tecnológicos o Politécnicos. Forman especialistas en áreas técnicas, para varias áreas en las ramas de la economía e ingenierías.
- Institutos superiores. Forma especialistas para un campo específico.
- Instituciones técnicas profesionales. Forma técnicos especializados para responder a las necesidades de los distintos sectores productivos.
- Escuelas normales, Institutos de formación Docente o Universidades Pedagógicas. Forman profesores de educación media y básica.

Teniendo en cuenta la formación, origen y vinculación laboral, las IES latinoamericanas se pueden clasificar en:

- Autónomas. Generalmente solo aplica a universidades públicas. Depende de la autonomía dada por cada sistema educativo. La autonomía puede ser: académica, orgánica, administrativa y financiera o económica.
- Estatales, regionales o municipales. Instituciones públicas establecidas en regiones delimitadas pertenecientes a cierta jurisprudencia, principalmente en regímenes federales como en México, Brasil y Argentina.
- Empresariales. Universidad privada con apoyo del sector industrial y empresarial, en países como Brasil y El Salvador.

- Religiosas o eclesiásticas. Instituciones privadas, de un orden, diócesis o denominación religiosa.
- Técnicas. Instituciones especializadas en una disciplina particular, creadas en algunos casos como respuesta a la necesidad de ciertos sectores productivos.
- Militares. Forman profesionales llamados al ejercicio en instituciones de defensa nacional como ejército, fuerza aérea, armada, policía, etc.
- A distancia. Su formación se basa en métodos de estudios a distancia o semipresenciales.
- Vinculadas a otros grupos sociales. Asociados a grupos sociales de diversas naturaleza.

En Brasil las instituciones no universitarias comprenden:

- Facultades Integradas. No están obligadas a desarrollar investigación o extensión, pueden albergar más de un área de conocimiento (no es obligatorio), actúan en un régimen común a partir de un estatuto único o reglamento jurídico.
- Centros Federales de Educación Tecnológica (CEFET's). Instituciones públicas o privadas especializadas de educación profesional pos-secundaria en distintos niveles y modalidades de educación para los distintos sectores de la economía. La investigación está articulada con el sector productivo y además, se promueve la educación continuada.
- Institutos Superiores de Educación y los Centros de Educación Tecnológica (CET's).

Por lo general, la fuente jurídica de creación de los sistemas está fundada en la Constitución Política (Bolivia, Colombia y Cuba), la Ley General de Educación (Costa Rica, Ecuador y México) o la Ley Orgánica de cada sistema (Chile, Panamá, Uruguay y Venezuela). En las últimas décadas, se han encontrado vacíos legales en especial en lo que se refiere a la

creación de universidades privadas, por lo que se ha intentado subsanar por medio de leyes, decretos o normativas específicas que determinan su funcionamiento.⁴

Cada sistema de acuerdo a su propia naturaleza y a la configuración del entramado institucional del país, ha establecido distintos mecanismos de control. Por tal motivo, los organismos licenciantes y reguladores varían dependiendo de cada legislación particular. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2006).

Algunos sistemas universitarios tienen órganos de coordinación y de consulta, como: secretarías y oficinas de planificación de educación superior, Consejos Nacionales de Educación, Consejos de Universidades, Consejos Interuniversitarios, Consejos de Rectores, Consejos Regionales de Planificación de la Educación. En Colombia, el Congreso regula la educación y el Ministerio de Educación la reglamenta.

Por lo general, los costos arancelarios y de matrícula en las universidades públicas son reducidos, y en algunos casos simbólicos, por lo tanto el Estado debe garantizar su aporte para su funcionamiento. En Colombia, la solicitud de reconocimiento de personería jurídica de universidades privadas debe estar acompañada de un estudio de factibilidad socioeconómico, y documentos que acrediten la efectividad y seriedad de los fundadores.

La autonomía de las universidades en América Latina permite que cada una defina su propia estructura, forma de gobierno, métodos de administración y disposiciones generales sobre su funcionamiento. Los órganos universitarios de gobierno más frecuentes son: Rector; Consejo Superior Universitario; Asamblea Universitaria; Colegio o Comisión Electoral; Consejo Académico, Consejo Administrativo; Facultades, Institutos, Escuelas, Centros; Decanos;

⁴ Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2006). INFORME SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. Caracas: Editorial Metrópolis, C. A.

Directores de Departamento o unidades académicas. Adicionalmente, incluyen: Servicios Administrativos; Asociación de Trabajadores Docentes; y Sindicato de Trabajadores No Docentes.

Los requisitos de ingresos a las IES son determinados por las autoridades universitarias, pero generalmente, los estudiantes presentan un examen o prueba de ingreso.

Los niveles de educación universitaria reconocidos por las distintas legislaciones son muy similares y pueden agruparse en educación profesional de pregrado, postgrado y técnica. Los grados en relación a los títulos otorgados son: especialista técnico; técnico universitario; profesor; especialista tecnológico; licenciado, ingeniero, arquitecto; maestro (maestría o magíster) y doctor. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2006).

Con respecto al reconocimiento de títulos con fines laborales, las normas procedimientos varían de acuerdo a cada legislación.

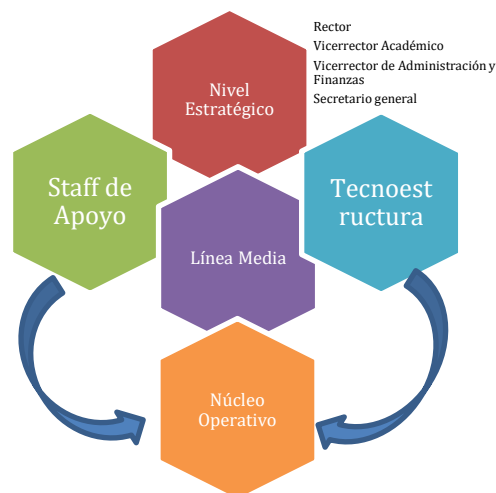
La proliferación de universidades privadas afecta la acreditación y el aseguramiento de la calidad de la educación; en algunos casos los gobiernos a través de los Ministerios de Educación definieron políticas educativas para elevar la eficiencia de las IES, pero no existe una legislación definida a este respecto en la mayoría de los países. Legalmente, no hay normas definidas sobre las distintas modalidades a distancia, pues la mayoría de los países solo consideran la educación presencial.

En Chile, la estructura organizacional está basada en la tipología de Mintzberg, quien identificó cinco aspectos esenciales en gestión de las organizaciones universitarias:

- Nivel estratégico. Rector (dirección de planificación y desarrollo, de comunicaciones, de marketing institucional, de relaciones institucionales, de relaciones internacionales),

Vicerrector Académico (dirección de pregrado, postgrado, formación continua, investigación, extensión, estudiantil, admisión y registro académico, biblioteca), Vicerrector de Administración y Finanzas (dirección de personal, finanzas, administración del crédito universitario, dirección de tecnologías de la información, servicios e infraestructura) y Secretario General (responsable de todos los aspectos legales, ejercido normalmente por el contralor); en las universidades católicas la máxima autoridad es el Gran Canciller o Canciller

- Línea Media. Facultades, Institutos, Centros, Escuelas, Departamentos.
- Núcleo Operativo. Departamentos, Escuelas, Carreras, Centros, Programas, Institutos.
- Staff de Apoyo. Divisiones funcionales bajo la dependencia de la Vicerrectoría de Administración y Financiera: finanzas, TIC, servicios e infraestructura.
- Tecno estructura. Orientada a mejorar la efectividad de los académicos. (GUERRERO MOLINA, 2007).



Gráfica 2-1 Estructura de las organizaciones universitarias según Mintzberg

El sistema educativo en Colombia, se define como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes (MINEDUCACION, 2015). En la Constitución Política se indica que la educación es un derecho de la persona, que le corresponde al Estado regular y ejercer la inspección y vigilancia para garantizar la calidad del servicio. El sistema educativo colombiano está conformado por: la educación inicial, preescolar, básica, media y superior. La educación superior se imparte en dos niveles: pregrado (Técnico Profesional, Tecnológico y Profesional) y postgrado (Especializaciones: especialización técnica profesional, especialización tecnológica, especialización profesional; Maestrías y Doctorados). Para acceder a programas formales de pregrado, el aspirante debe ser bachiller y haber realizado el examen de estado (obligatoria para adelantar estudios superiores).

Las IES colombianas deben cumplir con todas las normas legales vigentes y con el reconocimiento oficial como prestadora de servicio. Se clasifican según:

- el carácter académico en: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas.
- su naturaleza en: establecimientos Públicos (tienen el control de tutela general como establecimiento público), Entes universitarios autónomos (tienen autonomía especial en materia de contratación, régimen especial salarial para sus docentes, Decreto 1279/02, tienen un manejo especial en materia presupuestal y tienen aportes especiales que deben mantenerse por parte del Gobierno Nacional, Art. 87 Ley 30 de 1992).

Las instituciones técnicas Profesionales y Tecnológicas, pueden ofrecer y desarrollar programas por Ciclos Propedéuticos y hasta el nivel profesional, una vez cumplan todos los requisitos exigidos por ley ante el Ministerio de Educación Nacional, y evaluados con el

apoyo de pares académicos e institucionales y los integrantes de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), en tal caso se expedirá una resolución ministerial avalándolo.

Las instituciones de educación superior privadas, deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Todas las universidades privadas conforman el Sistema de Universidades Estatales (SUE).

La estructura organizacional de las instituciones de educación superior públicas está regulada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). El DAFP es la entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos, mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional. (Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, 2015). Sus funciones están definidas en el artículo 59 de la ley 489 de 1988 y el artículo 56 de la ley 443 de 1998. Una de esas funciones es: “Orientar, coordinar, evaluar y ejercer control administrativo a la gestión de las entidades que conforman el Sector Administrativo de la Función Pública”⁵.

En Colombia, instituciones como Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, el Tecnológico de Antioquia, y el Conservatorio del Tolima entre otros, realizaron el cambio de carácter a Institución Universitaria, a través de ordenanzas o resolución expedidas por la autoridad competente correspondiente en cada caso.

⁵ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (Noviembre de 2015). Función Pública. Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Denominación del Empleo.** Por empleo se entiende el conjunto de funciones, procedimientos y responsabilidades que se asignarán a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado (Art. 19 de la Ley 909 de 2004). Se refiere al nombre del cargo específico que debe realizar una determinada labor._(Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)

- **Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).** Entidad estratégica, técnica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en el territorio nacional.

Tiene como visión, el liderar la modernización y mejoramiento continuo de las Instituciones Públicas y el desarrollo de sus Servidores para afianzar la confianza en el Estado (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP)

- **Estructura u organización interna de una institución.** Distribución de las diferentes unidades o dependencias con sus correspondientes funciones generales, requeridas por una institución para cumplir los objetivos, funciones, misión y visión, dentro del marco de la Constitución y la Ley. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)
- **Estructura Organizacional.** La estructura organizacional de los organismos y entidades se encuentra formalizada mediante acto administrativo, tanto en el orden nacional como en el orden territorial, actos dictados por las respectivas autoridades

competentes para su determinación. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)

La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias de su entidad con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su objeto social. Para determinar la estructura se deben establecer niveles, tanto superiores como inferiores, que permitan determinar cuál proceso depende de cuál. Para ello, es conveniente entonces, definir macroprocesos en un nivel superior y subprocesos en un nivel inferior, que permitan conocer la desagregación de los mismos y así, su fácil manejo y comprensión. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2015)

- **Estudio de cargas de trabajo.** Estudio que permite determinar las necesidades de personal (en cantidad y calidad) de cada dependencia de la institución.

En el estudio de cargas de trabajo se pueden aplicar un conjunto de técnicas que miden la cantidad y tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada dependencia, para determinar la cantidad y calidad de los cargos requeridos para tal (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012).

- **Medición de cargas de trabajo.** Parte esencial dentro de la disciplina del estudio de trabajo que se requiere en una reforma organizacional. Se requiere haber identificado los procesos asignados a cada una de las dependencias de la estructura propuesta. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)
- **Nivel de empleo.** Corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades, y los requisitos exigidos para su desempeño y éstos son: Directivo,

Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. Debe tener en cuenta el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente para la respectiva entidad u organismo. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)

- **Planta de Cargos.** Es el conjunto de empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente, acorde con el sistema de nomenclatura y clasificación vigente y aplicable a la respectiva institución. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2015)

De conformidad con el artículo 19 de la Ley 909 de 2004, el diseño de cada empleo debe contener: la descripción del contenido funcional del empleo; el perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo; y la duración del empleo siempre que se trate de empleos temporales (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)

- **Planta de personal global.** Consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)
- **Planta permanente.** Conjunto de empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente, acorde con el sistema de nomenclatura y clasificación vigente y aplicable a la respectiva institución. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)
- **Planta Temporal.** Según lo previsto en el Decreto 1227 de 2005, son los empleos creados en las plantas de personal de las entidades para el ejercicio de unas

determinadas funciones, por el tiempo fijado en el acto de nombramiento y en el estudio técnico que para el efecto elabore la entidad. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2013)

Conjunto de empleos creados para cumplir con funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración o; desarrollar programas o proyectos de duración determinada; o suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales; o desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a doce (12) meses y que guarde la relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2012)

- **Redefinición de instituciones Técnicas Profesionales y Tecnológicas.** Proceso institucional integral de reforma estatutaria, académica y administrativa que asume voluntariamente una institución técnica profesional o tecnológica para organizar la actividad formativa de pregrado en ciclos propedéuticos de formación en las áreas de las ingenierías, la tecnología de la información y la administración, de acuerdo con lo establecido en la Ley 749 de 2002. (Ministerio de Educación Nacional, 2003)
- **Sistema de nomenclatura y clasificación de empleos** es una ordenación sistemática de las distintas denominaciones de empleo dentro de cada uno de los niveles jerárquicos determinados por las normas vigentes, para el orden territorial se encuentran en el Decreto Ley 785 de 2005 y demás normas que lo modifiquen o adicionen. (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2015)

CAPITULO 3 – PROPUESTA TÉCNICA

Antes de analizar a profundidad la dimensión y evolución de la estructura organizacional y la planta de personal del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, es conveniente precisar que como elemento sustancial del desarrollo institucional, la estructura debe dar respuesta a las necesidades del entorno y las circunstancias particulares de la institución, teniendo en cuenta que en el análisis del ámbito organizacional se debe propender por una configuración articulada con los grupos de trabajo, funciones, relaciones, y niveles de responsabilidad y autoridad, que faciliten el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Para ello y en consideración del factor incertidumbre, el cual contempla entre otros aspectos, el cambio de necesidades del cliente y la competitividad del mercado, para la institución es imperativo contar con una estructura flexible y dinámica que le permita adaptarse de manera competitiva a sus expectativas de crecimiento y a las exigencias o demandas de la organización misma.

Cabe destacar además, que el Instituto Tecnológico de Soledad de Soledad Atlántico – ITSA para fortalecer aún más los procesos de Educación Superior que se adelantan en la institución, y proyectar una oferta académica diversificada tanto a nivel de pregrado como de posgrado que sea pertinente y coherente con las primicias misionales y que aborde las necesidades del entorno, se encuentra en el proceso de transformación de Institución Tecnológica a Institución Universitaria, con lo cual pretende consolidarse como una institución orientada a la prestación de un servicio de alta calidad.

Lo anterior implica que el cambio de carácter académico debe estar acompañado de un proceso de modernización y organización estructural que permita materializar los nuevos procesos y evitar sobrecargas laborales que puedan generar afectaciones en el clima organizacional y en la salud de los funcionarios públicos vinculados.

Es así como la Ley 909 de 2004 mediante la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, dispone en su artículo 2.2.12.1, en concordancia con el Decreto Único Reglamentario 1083 del 2015 del sector de la función pública, que las reformas organizacionales a las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse y fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestre.

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA contempla en su misión “la formación de personas autónomas, creativas, emprendedoras, éticas, responsables y con una visión sustentable” específicamente a través del modelo de formación basado en competencias que responde a las necesidades del entorno en un contexto globalizado.

Para dar cumplimiento a su misión, el ITSA fundamenta su actuar en los siguientes factores al ejercicio de sus tareas y funciones: *Pertinencia*, entendida como la premisa del quehacer institucional para responder de manera proactiva a las necesidades del medio y transformar el contexto en que se opera, consultando siempre los intereses institucionales, las políticas y planes internacionales, nacionales, regionales y locales, así como las necesidades del sector productivo y de la sociedad en general. *Eficacia y Eficiencia en la gestión*, necesario para el cumplimiento

de los propósitos formulados y obtener un alto grado de correspondencia con los logros obtenidos, haciendo uso adecuado de los medios de que dispone la institución.

El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA enfoca su accionar en las dimensiones estratégicas contempladas en su Plan de Desarrollo, el cual guía los procesos institucionales, contribuyendo al desarrollo endógeno y a la construcción de una comunidad académica en un ambiente de bienestar donde se atienden las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación, extensión y proyección social, así como otras funciones trascendentales para alcanzar y superar estándares de alta calidad, y para las cuales se definen unas políticas que hacen parte del direccionamiento estratégico de la institución.

Para aumentar la pertinencia y ser cada día más eficaces y eficientes en la gestión, se hace necesario agregar el máximo valor a los servicios y productos y que se ofrecen buscando satisfacer las necesidades de la comunidad, de los clientes internos y demás partes interesadas.

Para el cumplimiento de la misión institucional, objetivos estratégicos y metas planteadas en el Plan de Desarrollo Institucional y en procura de dar respuesta a las necesidades y expectativas del cliente, se ha establecido un Sistema de Gestión orientado en la gestión por procesos, basado en sus fundamentos, estructuras y servicios, estableciendo interrelación entre los mismo en pro de lograr mayores niveles de efectividad, incrementar la confianza de la comunidad y fortalecer el liderazgo de la institución en el desarrollo de la educación.

3.1.1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

NOMBRE. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SOLEDAD ATLÁNTICO – ITSA.

NATURALEZA JURÍDICA. El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA es un Establecimiento Público de Educación Superior del Orden Departamental, creado mediante Ley

391 de 1997, adscrito mediante Ordenanza 051 de 2009 al Departamento del Atlántico, con Redefinición Institucional otorgada mediante Resolución 7416 de noviembre 26 de 2007 del Ministerio de Educación Nacional; con Personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

OBJETO SOCIAL. El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA tiene como objeto formar personas autónomas, creativas, emprendedoras, éticas, responsables y con una visión sustentable, en un modelo de formación basado en competencias que responda a las necesidades del entorno en un contexto globalizado.

DESARROLLO INSTITUCIONAL. En su corta existencia, el ITSA ha dado muestra de su preocupación por incidir en la transformación de la realidad en la cual está inserta, así como de los retos que le demanda el fenómeno de la globalización y los desafíos para su desarrollo como Institución de Educación Superior con características específicas e identidad propia. Mediante el uso eficiente y transparente de los recursos públicos y recursos propios con los cuales la institución se ha sostenido desde sus inicios, el ITSA ha contribuido al desarrollo social, cultural, político, económico, tecnológico y ambiental de la Región Caribe y del País.

En forma particular, a medida que la institución ha evolucionado e incursionado con mayor intensidad en la docencia, investigación y proyección social, así como en la cooperación internacional; ha profundizado su interacción con la sociedad y se ha ido volviendo más compleja. Entendiéndose la complejidad no como sinónimo de tamaño, sino como el resultado de la diferenciación interna de estructuras, y de las incesantes interrelaciones entre sus integrantes y entre éstos y su entorno, donde los diversos actores institucionales desarrollan prácticas comunes desde perspectivas interdisciplinarias. En este sentido, actualmente la institución se encuentra en el proceso de transformación de Institución Tecnológica a Institución

Universitaria, sin dejar de lado ni desconocer el trabajo y experiencia exitosa en la formación técnica y tecnológica, para lo cual el ITSA continuará consolidándose como una institución que enlaza el saber, el hacer y el ser en el campo tecnológico, con la posibilidad de incursionar en otros procesos académicos que le permita ser más competitivo en el mercado laboral.

Sumado a lo anterior, cabe mencionar que debido al crecimiento acelerado del ITSA durante los últimos años, se ha llegado a asumir la contratación de personal a través de la modalidad de prestación de servicios como soporte a los distintos procesos institucionales para el buen cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos, metas y retos propuestos en el plan de Desarrollo Institucional, así como para la ejecución de actividades no desarrolladas por los empleados de planta fija supliendo de esta manera las necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, la cual en los últimos años se ha visto incrementada de manera proporcional y directa al crecimiento acelerado de la institución, a la ampliación de la oferta académica, al portafolio de servicios institucionales y al desarrollo de nuevos programas y proyectos en los procesos misionales y de apoyo.

Lo anterior en aras de lograr una gestión eficiente y oportuna que pueda hacer frente a los cambios del entorno; teniendo en cuenta además, que lograr mantener al Instituto estable y con expectativas de crecimiento en la actualidad no es tarea fácil, más aún si los propios individuos, buscan la satisfacción personal por medio del trabajo, intentando actualizar sus propios conocimientos y habilidades para conseguir sus metas.

Es así como la institución como cualquier organización que crece y se diferencia, requiere de una estructura académico-administrativa adecuada que evolucione de la misma manera y que garantice su funcionamiento a partir de la optimización de su esquema orgánico.

3.1.2. ANTECEDENTES

La primera iniciativa para la creación del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, se gesta en el Instituto Técnico Industrial del Atlántico, ITIDA en Soledad, como una institución que desarrolla procesos de formación complementarios a los Bachilleres Técnicos que egresan de este Instituto público de alta calidad, con especialidades pertinentes y posicionadas en el mercado laboral.

Esta iniciativa a pesar de estar liderada por el Rector del ITIDA Blas Torres De la Torre fracasó en el año 1995 en el Congreso de la República, porque no tenía soporte normativo en la Ley 30 de 1992 y el Senador Adolfo Gómez Padilla, Ex Vicerrector Académico de la Universidad del Atlántico, la retomó y la transformó en un proyecto de ley para crear un Instituto Tecnológico en Soledad Atlántico, el cual se convirtió en la Ley 391 de 1997. Es así, como la institución nace jurídicamente como un Establecimiento Público de Educación Superior del Orden Nacional adscrito al Ministerio de Educación, a través de la Ley 391 del 23 de Julio de 1997. La institución nace como la Segunda Entidad Pública de Educación Superior en el departamento y, primera en el Municipio de Soledad.

El 23 de agosto de 1999 el ITSA inicia las actividades administrativas, y el 15 de noviembre de 2000 inicia su vida académica con 178 estudiantes, en cuatro (4) programas académicos de carácter tecnológico en las áreas de telecomunicaciones, informática, electromecánica y electrónica.

Mediante la Resolución 1915 del 14 de septiembre de 2000, se otorga a la institución, una estación de radiodifusión sonora en frecuencia modulada FM, a través de una emisora denominada ITSA RADIO que opera en la frecuencia 106.6 MHz

El 15 de noviembre de 2003, en los tres años de vida académica de la institución, se gradúa la primera promoción, con 17 tecnólogos de los programas de Telecomunicaciones, Electrónica, Electromecánica e Informática.

En mayo de 2005, el ITSA se convirtió en la primera institución del país, autorizada por el Ministerio de Educación Nacional para ofrecer programas por Ciclos Propedéuticos. En ese mismo año, se une a la estrategia Nacional de fomento de la Educación Superior liderada por el Ministerio de Educación e inicia la implementación del Centro Regional de Educación Superior – CERES siendo el Instituto el operador líder de este proceso.

Durante el 2007, se da inicio al Proyecto de Articulación de la Educación Media con la Educación Superior – Modelo ITSA con 1518 estudiantes de 19 instituciones educativas de 5 municipios del Departamento del Atlántico.

En el año 2008, se construye el Modelo de Autoevaluación de Programas con Fines de Acreditación de Alta Calidad en la institución. Ese mismo año el ITSA recibe la certificación del Sistema de Gestión de Calidad por parte del ente certificador Bureau Veritas, dando muestra de su compromiso con la calidad de sus procesos.

El 5 de agosto de 2009, se protocoliza el proceso de descentralización que convierte al Instituto, en un Establecimiento de Educación Superior de Orden Departamental, el cual mediante Ordenanza 051 de enero 2009, había sido autorizado por la Asamblea Departamental.

En 2011, la institución recibe la primera visita de Pares Académicos e inicia su camino hacia la Acreditación de Alta Calidad para sus programas académicos. En 2013 se obtiene la Acreditación de Alta Calidad para seis (06) programas académicos y por primera vez la

institución en ese año, recibe aportes de la nación a través del impuesto CREE, para potencializar la infraestructura tecnológica, de medios educativos e infraestructura física.

En el año 2014, la institución obtiene la aprobación de ocho (08) nuevos programas con registros calificados, dos (02) programas con registro calificado modificado y un (1) programa en modalidad virtual, y se consolida como miembro de la RED CLADEA. En ese mismo año la institución obtuvo un total de 8098 estudiantes matriculados en sus diferentes sedes (Soledad, Barranquilla y CERES).

Actualmente la institución cuenta con una oferta de cuarenta (40) programas académicos y es Academia Local de Cisco Networking Academy Program para la capacitación y certificación en tecnologías de la información, redes e interconectividad y centro autorizado de pruebas de certificación Internacional de Pearson Vue.

3.1.3. MARCO LEGAL

El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA es un Establecimiento Público de Educación Superior del Orden Departamental, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente; creado mediante la Ley 391 de 1997 nace jurídicamente como un Establecimiento Público de Educación Superior del Orden Nacional adscrito al Ministerio de Educación.

En mayo de 2005, y con la entrada en vigencia de la Ley 749 de 2002, se convierte en la primera institución del país, autorizada por el Ministerio de Educación Nacional para ofrecer programas por Ciclos Propedéuticos. En ese mismo año, se une a la estrategia Nacional de fomento de la Educación Superior liderada por el Ministerio de Educación e inicia la

implementación del Centro Regional de Educación Superior – CERES siendo el Instituto el operador líder de este proceso.

El 5 de agosto de 2009, se protocoliza el proceso de descentralización que convierte al Instituto, en un Establecimiento de Educación Superior de Orden Departamental, el cual mediante Ordenanza 051 de enero 2009, había sido autorizado por la Asamblea Departamental.

Es así como a partir de la vigencia del año 2010 ITSA pasó de ser un ente adscrito al Ministerio de Educación Nacional - MEN a ser un establecimiento público de carácter descentralizado adscrito al Departamento del Atlántico, el cual se encuentra sometido al régimen legal de la entidad territorial, y en material salarial le es aplicable la normatividad de los artículos constitucionales 300 numeral 7° y 305 numeral 7° de la Constitución Política de Colombia.

Sobre este aspecto, a través de los decretos No. 000013 de 2010 por la cual se ajusta la planta de personal administrativo y Docentes del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, como establecimiento público de educación superior descentralizado del orden departamental de y 000014 de 2010 por lo cual se modifica la estructura del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, como establecimiento público de educación superior descentralizado del orden departamental, se incorpora la planta de personal de la institución del Orden Nacional a la estructura de cargos y se define la nomenclatura del Orden Departamental.

En cuanto a la denominación, naturaleza jurídica, domicilio y jurisdicción, y demás elementos de la estructura orgánica, se establecen los siguientes aspectos:

- **Denominación.** La Institución para todos los efectos legales se denomina Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, y utiliza la sigla ITSA.

- **Naturaleza Jurídica.** El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, ITSA, es un Establecimiento Público de Educación Superior, creado mediante la Ley 391 del 23 de julio de 1997 e incorporado al Departamento del Atlántico mediante Ordenanza 051 de 2009; con Redefinición Institucional otorgada mediante Resolución 7416 de noviembre 26 de 2007 del Ministerio de Educación Nacional; con Personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.
- **Domicilio y jurisdicción.** El domicilio legal y la sede principal del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA es la Calle 18 No 39 - 100 en el Municipio de Soledad, Departamento del Atlántico, República de Colombia.

Así mismo desarrolla actividades en la Carrera 45 No 48 -31 Sede Barranquilla, y a la fecha es el operador del Centro Regional de Educación Superior – CERES Sabanalarga, y los satélites de Galapa, Sabanagrande, Baranoa, Luruaco y Suan; todos ubicados en el Departamento del Atlántico.

De conformidad con la Constitución Política de Colombia, el artículo 29 de la Ley 30 de 1992 y los artículos 68, 70 y 71 de la Ley 489 de 1998, el ITSA goza de autonomía académica, administrativa y financiera, en virtud de lo cual puede:

- ✓ Darse y modificar sus estatutos y reglamentos.
- ✓ Designar sus autoridades académicas y administrativas.
- ✓ Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos.
- ✓ Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.
- ✓ Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus estudiantes.

- ✓ Adoptar el régimen de estudiantes y docentes.
- ✓ Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.
- ✓ Darse su propia organización interna, administrativa, financiera y académica.
- ✓ Rendir cuentas públicas a la sociedad y al Estado.
- **Órganos Superiores de Dirección y Administración.** En cuanto al aspecto organizacional, los órganos de Dirección y Administración del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, de conformidad con el artículo 62 de la Ley 30 de 1992, son: el Consejo Directivo, el Consejo Académico y la Rectoría. El rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la institución; en tal carácter, y en el ámbito de su competencia, es responsable de la gestión académica y administrativa, y debe adoptar las decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la institución.
- **Consejo Directivo:** Es el máximo órgano de dirección y administración de la institución. Está integrado por, según lo establecido Estatuto General del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, ITSA, Acuerdo No. 004 de 16 de Enero de 2012 modificado parcialmente por el Acuerdo No.015 de 29 de Junio de 2012 “Por medio del cual se modifica parcialmente el Estatuto General del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, ITSA”:
 - ✓ El Gobernador del Departamento del Atlántico o su delegado, quien lo preside.
 - ✓ Un miembro designado por el Presidente de la República que haya tenido vínculos con el sector de la Educación Superior, quien lo preside en ausencia del Gobernador o su delegado.
 - ✓ El Ministro de Educación Nacional o su delegado.

- ✓ Un representante de las directivas académicas de la institución.
 - ✓ Un representante de los docentes de la institución.
 - ✓ Un representante de los estudiantes de la institución.
 - ✓ Un representante de los egresados graduados de la institución.
 - ✓ Un representante del sector productivo.
 - ✓ Un representante de los ex rectores de Instituciones de Educación Superior.
 - ✓ El Rector de la institución con voz y sin voto.
- **Consejo Académico:** Es la máxima autoridad académica de la institución. Está integrado por, según lo establecido Estatuto General del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, ITSA, Acuerdo No. 004 de 16 de Enero de 2012 modificado parcialmente por el Acuerdo No.015 de 29 de Junio de 2012 “Por medio del cual se modifica parcialmente el Estatuto General del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, ITSA”:
 - ✓ El Rector, quien lo preside.
 - ✓ El Vicerrector Académico, quien lo preside en ausencia del Rector.
 - ✓ Un representante de los coordinadores de programas académicos.
 - ✓ Un representante de los docentes.
 - ✓ Un representante de los estudiantes.
- **Rector:** Representante legal, ordenador del gasto y primera autoridad ejecutiva de la institución.
 - **Patrimonio.** El patrimonio de la institución, estará constituido por:
 - ✓ Las partidas que con destino al Instituto se incluyan anualmente en los presupuestos: nacional, departamental y municipal.

- ✓ Los bienes que como persona jurídica adquiriera a cualquier título.
- ✓ Las rentas que reciba por cualquier concepto.
- ✓ Las donaciones y legados que se le otorguen.
- ✓ Ingresos que reciba la institución por concepto de matrículas, inscripciones, servicios y otros.
- ✓ Los ingresos económicos que se deriven del usufructo de patentes de invención y de los derechos de autor que sean de propiedad de la institución.

La institución no podrá destinar sus bienes o recursos a fines y objetivos diferentes de los establecidos en la Ley o en el Estatuto General de la misma, siendo estos bienes imprescriptibles e inembargables.

MARCO CONSTITUCIONAL

- **Artículo 27 C.P:** “El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra”.
- **Artículo 67 C.P:** “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura”.
- **Artículo 300 C.P numeral 7:** Corresponde a la Asamblea departamental por medio de ordenanza “Determinar la estructura de la Administración Departamental, las funciones de sus dependencias, **las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleo**; crear los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento y autorizar la formación de sociedades de economía mixta”.

- **Artículo 305 C.P numeral 7:** Es atribución del Gobernador “Crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a la ley y a las ordenanzas respectivas. Con cargo al tesoro departamental no podrá crear obligaciones que excedan al monto global fijado para el respectivo servicio en el presupuesto inicialmente aprobado”.

MARCO LEGAL EXTERNO

En adelante, se describe y analiza la normatividad que afecta directamente al Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA como institución sujeta de los actos de derecho en lo referente a la planta de personal.

En materia del empleo público, El artículo 122 de la Constitución Política señala que “no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”.

Por otra parte, conforme a lo establecido por la Ley 909 de 2004, decretos reglamentarios y decreto único 1083 de 2015, en lo que respecta al empleo público y a la gerencia pública, dispone que *“las reformas de planta de empleos de las entidades de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así los demuestran...”*. Esta disposición está reglamentada por los artículos 2.2.12.1 a 2.2.12.3 Decreto 1083 de 2015.

En la actualidad, la planta de empleos es la establecida por el decreto 000013 de 2010 por el cual se ajusta la planta de personal administrativo y docente del Instituto Tecnológico de Soledad

Atlántico – ITSA como establecimiento público de educación superior descentralizado del Orden Departamental.

MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL

- **Estatutos y Reglamentos.** Dentro de los estatutos y reglamentos que rigen los diferentes estamentos de la comunidad institucional, se destacan:
- **Estatuto General.** La institución tiene un estatuto general que contiene las disposiciones generales relacionadas con su funcionamiento (Acuerdo No. 004 de 16 de Enero de 2012 modificado parcialmente por el Acuerdo No.015 de 29 de Junio de 2012).

Así mismo, conforme al cambio de carácter se aprobó el estatuto general del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, ITSA- Institución Universitaria mediante acuerdo No.006 del 4 de febrero de 2015.

- **Estatuto Docente.** La institución tiene un estatuto docente que regula las relaciones de orden académico y administrativo entre el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico y los docentes vinculados a él, de acuerdo con las disposiciones contenidas en la Ley 30 de 1992 y las normas que la reglamentan (Acuerdo No. 004 de 12 de Marzo de 2001).

Mediante Acuerdo No. 007 del 4 de febrero del 2015 se adoptó un nuevo estatuto, pertinente al nuevo carácter académico en el cual se regula las relaciones de orden académico y administrativo, de acuerdo con las disposiciones contenidas en la constitución Política, Ley 30 de 1992 y las normas que la reglamentan, adicionen a modifiquen.

- **Reglamento Estudiantil.** La institución tiene un reglamento estudiantil, que regula entre otros los siguientes aspectos: Requisitos de inscripción, admisión y matrícula,

derechos y deberes, distinciones e incentivos, régimen disciplinario y demás aspectos académicos; el cual deberá ser de conocimiento de todo el estudiantado. Es estudiante de la institución la persona que posea matrícula vigente para un programa académico (Acuerdo No. 009 de 06 de Junio de 2013 por medio del cual se aprueba la modificación del reglamento estudiantil aplicable a los estudiantes del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA).

Por otra parte, el consejo directivo adoptó el Reglamento estudiantil del ITSA Institución Universitaria conforme a la redefinición del cambio de carácter académico (Acuerdo No. 008 del 4 de febrero del 2015)

- **Código de Buen Gobierno y Ética.** Se constituye como el instrumento guía que orienta y fija los parámetros de actuación de la institución con los diferentes grupos de interés. Se establece como documento inicial para la reflexión de los diferentes estamentos de la institución, para que a través de la construcción colectiva se fortalezcan las políticas y compromisos de buen gobierno para la institución (Resolución No. 1582 de 28 de Noviembre de 2013).
- **Plan Nacional De Desarrollo PND.** Ley 1450 Junio 16 de 2011 “Por la Cual se Expide el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014”. "El PND 2010 -2014 establece que las entidades deben prestar un mejor servicio al ciudadano con mayor cobertura, vocación de servicio y con la búsqueda de la excelencia".

Asimismo, el logro de la eficiencia administrativa mediante la innovación gubernamental, comprende las acciones de arreglos institucionales por temas estratégicos e iniciativas de rediseño organizacional de entidades del Estado".

- **Estructura.** Decreto 000014 de 2010 del Despacho de la Gobernación del Atlántico, Decreto mediante el cual se modifica la estructura del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, como establecimiento Público de Educación Superior del Orden Departamental.

Resolución 1870 de 2014 - Redistribución de los cargos de la planta y modificación de los grupos internos de trabajo.

- **Planta De Personal.** Decreto 000013 de 2010 del Despacho de la Gobernación del Atlántico Decreto mediante el cual se ajusta la planta de personal administrativa y docente del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico– ITSA, como Establecimiento Público de Educación Superior del Orden Departamental.

Decreto 2539 De 2005 de la Presidencia de la República - Decreto por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos–Ley 770 y 785 de 2005.

"Artículo 122 de la Constitución Política de Colombia". No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

- **Nomenclatura.** Decreto 785 De 2005 de la Presidencia de la República por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

Decreto 000015 de 2010 del Despacho de la Gobernación del Atlántico - Por el cual se fijan las escalas de remuneración y asignaciones civiles y nomenclaturas de cargos correspondientes a las distintas categorías de empleo del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico– ITSA, como Establecimiento Público de educación Superior del Orden Departamental.

- **Otras.** Marco Normativo Guía para establecer Empleos Temporales en las Empresas Sociales del Estado E.S.E. - Ley 909 de 2004, Artículo 21. Decreto 1227 de 2005, Artículo 1. Circular Conjunta externa 100-003-2013.

Guías para establecer empleos temporales, reglamentación y estructura de empleos temporales.

Ordenanza No 000138 de 2012 "Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico 2012-2015"Fortalecer el sistema educativo, el desarrollo social y económico del Departamento.

- **Control Interno.** Artículo 10º de la ley 87 de 1993, establece que “para la verificación y evaluación permanente del Sistema de Control Interno, las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor interno o cargo similar, a un funcionario público que será adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los términos de la presente ley.”

Artículo 8 de la ley 1474 de 2011, con respecto a la designación del jefe de la unidad u oficina de coordinación del control interno, establece que “cuando se trate de entidades de la rama ejecutiva del orden territorial, la designación se hará por la máxima autoridad administrativa de la respectiva entidad territorial. Este funcionario será designado por un periodo fijo de cuatro años, en la mitad del respectivo período del alcalde o gobernador”.

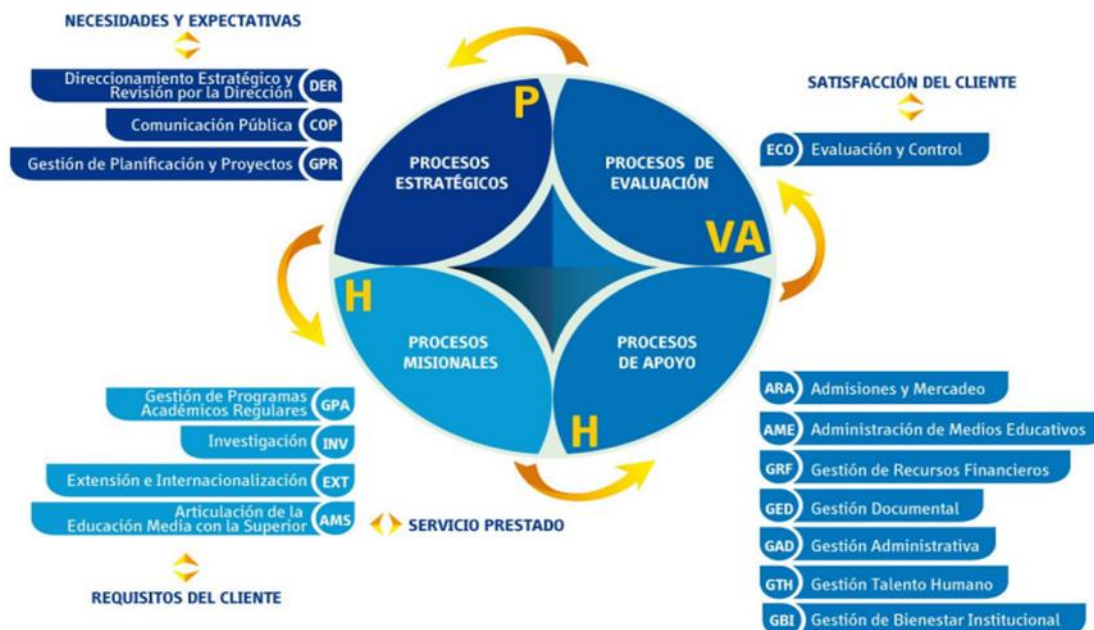
3.1.4. ANÁLISIS DE PROCESOS

La institución fundamenta el desarrollo de su gestión y la adecuada prestación del servicio a través de cuatro (04) grandes macroprocesos que se articulan propiciando y contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional, los cuales se conforman de la siguiente manera:

- **Estratégicos:** Incluye aquellos procesos que soportan la estrategia institucional y provisión de comunicación dando respuesta a la visión Institucional. Además orientan, evalúan y hacen seguimiento a la gestión Institucional.
- **Misionales:** Contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la Misión de la Institución, actuando como sistema productivo para la prestación del servicio que el usuario requiere para satisfacer sus necesidades.
- **Apoyo:** Son los procesos que se conciben como soporte para el buen funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales.
- **Evaluación:** Son aquellos procesos responsables de verificar la adecuación, pertinencia, y cumplimiento de acciones previstas y resultados obtenidos de conformidad con lo planeado.

3.1.5. IDENTIFICACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Tomando como punto de partida la declaración de la misión institucional, se han establecido objetivos y metas institucionales cuyo cumplimiento impacta en la eficiencia y eficacia de la prestación del servicio. Para hacer frente a esto, se ha diseñado un Mapa de Procesos basado en la metodología del ciclo de Deming (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), mediante el cual se puede evidenciar la interacción existente entre los procesos para el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.



Gráfica 3-1. Mapa de Procesos actual – Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico

Fuente: Elaboración propia

De este modo, actualmente la institución define quince (15) procesos claves, los cuales se conciben como una serie de actividades que desarrolladas lógicamente y secuencialmente producen un producto o servicio que satisface las necesidades, expectativas y requisitos del cliente. Estos procesos, su interrelación y clasificación se aprecian en la siguiente ilustración:

A continuación se enuncia la relación entre la identificación de los procesos, los productos y/o servicios que se ofrecen, así como el cliente, que resulta de la caracterización de cada proceso en términos de la satisfacción de las necesidades del usuario interno y/o externo:

PROCESO/ RESPONSABLE	RAZÓN	PRODUCTO Y/O SERVICIO	USUARIO/ CLIENTE
Direccionamiento estratégico y Revisión por la Dirección	Definir los lineamientos estratégicos institucionales, incluyendo su revisión, actualización y adecuación, finalizando con las sugerencias para la mejora continua por parte de la Dirección.	Lineamientos estratégicos	Todos los procesos ITSA
Gestión de Planificación y Proyectos	Orientar la planeación institucional mediante la definición de lineamientos, políticas, planes y proyectos que se requieran para el cumplimiento de los fines misionales. *Formulación, seguimiento y evaluación de planes de acción, proyectos especiales, proyectos de inversión y estrategias que orienten el desarrollo institucional.	Lineamientos estratégicos	Todos los procesos ITSA

PROCESO/ RESPONSABLE	RAZÓN	PRODUCTO Y/O SERVICIO	USUARIO/ CLIENTE
	*Planificación, seguimiento y reporte a los Sistemas de Información para la educación superior SNIES y SPADIES.		
Comunicación Pública	Diseñar el sistema de comunicación pública institucional el cual comprende la operación de las comunicaciones, promoción, relaciones internas y externas y la retroalimentación del sistema con base en los resultados y manifiestos de las partes interesadas. *Identificación, recepción y difusión de información. *Transmisión de eventos institucionales y promoción de oferta académica a través de espacios radiales.	Servicios de información y divulgación de la gestión Institucional	Todos los procesos ITSA, cliente externo y partes interesadas

Tabla 3-1. Identificación y descripción de Procesos Estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

PROCESO	RAZÓN	PRODUCTO Y/O SERVICIO	USUARIO/ CLIENTE
Gestión de Programas Académicos Regulares	Definir y/o revisar el Proyecto Educativo Institucional, evaluar el proceso educativo en función de las necesidades de las partes interesadas (comunidad académica, sector productivo, gobierno y sociedad civil). *Planeación, ejecución y seguimiento de actividad docente. *Asignación Académica. *Revisión, diseño curricular y programación curricular. *Diseño, revisión, evaluación y adecuación de programas. *Planeación, organización y distribución de recursos académicos.	Servicio Educativo Programas Académicos	Jóvenes del depto. del Atlántico
Investigación	Definir el plan de acción del proceso, comprende las actividades de información, comunicación y promoción, asesoría, coordinación, gestión y formación de personal, registrando los productos de investigación (artículos científicos, libros, patentes, etc.). *Gestión, coordinación, orientación y promoción de procesos investigativos	Asesorías y acompañamiento para creación de empresas, orientación en procesos investigativos	Estudiantes y docentes ITSA
Extensión e Internacionalización	Planificar y direccionar las acciones correspondientes a la función de extensión de la institución acordes con las necesidades y problemáticas que surgen en la comunidad y el sector productivo en general. *Gestión de Prácticas profesionales y egresados *Internacionalización *Educación Continuada *Proyección Social	Programas de Extensión, Educación Continuada, Centro de Idiomas, Asesorías y Consultorías, Proyectos	Egresados, Sector Productivo, Comunidad en general
Articulación de la Educación Media con la Superior	Vincular estudiantes de las Instituciones de Educación Media, para desarrollar en ellos competencias específicas, facilitando su permanencia y su continuidad en los ciclos de formación técnica profesional y tecnológica, de acuerdo con el modelo de articulación ITSA.	Programas Técnicos Laborales	Estudiantes de Media (10° y 11°) Instituciones de Educación Media

Tabla 3-2. Identificación y descripción de Procesos Misionales

Fuente: Elaboración propia

PROCESO	RAZÓN	PRODUCTO Y/O SERVICIO	USUARIO/CLIENTE
Admisiones y Mercadeo	<p>Garantizar la adecuada y correcta inscripción del estudiante, finalizando con la gestión de grado de los estudiantes. Posicionar y fortalecer la imagen institucional.</p> <p>*Inscripción y matrícula de estudiantes.</p> <p>*Elaboración de certificaciones estudiantiles.</p> <p>*Ingreso de novedades de notas, homologaciones y validaciones.</p> <p>*Gestión de aspirantes a grado.</p> <p>*Planificación y ejecución de estrategias de mercadeo.</p>	Servicio de Información y trámites de inscripción, matrícula, certificaciones estudiantiles	Estudiantes ITSA, padres de familia, público interesado en servicios ITSA
Administración de Medios Educativos	<p>Planificar y gestionar la asignación de los recursos y medios educativos y el mantenimiento de los mismos.</p> <p>Gestión y Sistemas:</p> <p>*Gestión de compra de equipos, bienes y servicios de infraestructura tecnológica.</p> <p>*Recepción, instalación, entrega y administración de equipos, bienes o servicios.</p> <p>*Préstamo de espacios físicos, equipos, salas, elementos de laboratorio y equipos audiovisuales.</p> <p>*Planificación y ejecución del programa de mantenimiento de equipos.</p> <p>*Administración y gestión del mantenimiento de Infraestructura Tecnológica.</p> <p>*Soporte a requerimientos de usuarios.</p> <p>Biblioteca:</p> <p>*Recepción, gestión de compra, catalogación, clasificación y exhibición de material bibliográfico.</p> <p>*Administración, préstamo interno y externo e inventario de material bibliográfico.</p>	Préstamo externo e interno de material Bibliográfico, Préstamo interbibliotecario	Estudiantes, egresados, docentes y funcionarios ITSA, Instituciones con convenio
Gestión de Recursos Financieros	<p>Administrar de manera transparente y de acuerdo con lo establecido por la Ley, los recursos financieros demandados por la institución para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>*Planeación, seguimiento y ejecución del presupuesto, estados financieros contables e informes de cartera.</p> <p>*Gestión de pagaduría.</p> <p>*Programación y ejecución del programa de mantenimiento.</p>	Ejecución financiera, presupuestal, contable y de financiación	Todos los Procesos ITSA, Entes de Control
Gestión Documental	<p>Recepción, radicación, registro, distribución, consulta, conservación y disposición final de la documentación institucional.</p> <p>*Recepción, revisión y clasificación documental.</p> <p>*Radicación y distribución de documentos internos y externos.</p> <p>*Archivo y disposición final de documentos.</p>	Recepción, radicación, distribución y archivo de documentación	Todos los Procesos ITSA. cliente externo
Gestión Administrativa	<p>Ejercer el control jurídico de los actos administrativos y de contratación pública que se requieran en la institución para el cumplimiento de sus objetivos, garantizando transparencia, cumplimiento de las normas vigentes, celeridad, eficiencia y efectividad.</p> <p>*Ejecución del plan de compras y seguimiento a procesos de contratación.</p> <p>*Distribución, almacenamiento e inventario de bienes.</p> <p>*Recepción, análisis, seguimiento y gestión de PQRS.</p> <p>*Asistencia, soporte legal y elaboración de actos administrativos, convenios y contratos interadministrativos.</p>	Asesoría y orientación Jurídica	Todos los Procesos ITSA

PROCESO	RAZÓN	PRODUCTO Y/O SERVICIO	USUARIO/CLIENTE
Gestión del Talento Humano	<p>Identificar las necesidades de personal a partir del manual de funciones y requisitos del cargo y/o necesidades del perfil hasta implementar acciones para mejorar el proceso.</p> <p>*Selección y vinculación.</p> <p>*Inducción, reintegración y capacitación.</p> <p>*Evaluación de desempeño.</p> <p>*Gestión de bienestar laboral.</p> <p>*Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo.</p> <p>*Reporte horas cátedra.</p>	Talento Humano competente	Todos los Procesos ITSA
Gestión de Bienestar Institucional	<p>Propender por el desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual, social y estético que contribuyen al mejoramiento en la calidad de vida de la comunidad educativa.</p> <p>*Desarrollo Humano.</p> <p>*Programa de Acompañamiento Integral Permanente PAIP..</p> <p>*Promoción socioeconómica.</p> <p>*Salud integral y calidad de vida.</p> <p>*Recreación y deporte.</p> <p>*Cultura.</p>	<p>Atención médica,</p> <p>Jornadas de salud,</p> <p>Charlas de promoción y prevención,</p> <p>Prácticas deportivas, artísticas y culturales.</p> <p>Seguimientos académicos y psicológicos.</p> <p>Talleres de crecimiento Personal, de hábitos de estudio y monitorias académicas</p>	Estudiantes, funcionarios y docentes ITSA

Tabla 3-3. Identificación y descripción de Procesos de Apoyo

Fuente: Elaboración propia

PROCESO	RAZÓN	PRODUCTO Y/O SERVICIO	USUARIO/CLIENTE
Evaluación y Control	<p>Definir los mecanismos de seguimiento medición y mejora y finalizando con los planes de mejoramiento.</p> <p>*Programación, ejecución y seguimiento a Auditorias de control interno y de verificación del SGC.</p> <p>*Seguimiento a la autoevaluación a través de planes de acción.</p> <p>*Seguimiento a la aplicación de encuestas de satisfacción.</p> <p>*Definición, evaluación y emisión de riesgos, y seguimientos a la matriz y política de riesgos.</p>	<p>Asesoría y orientación sobre ejecución de la gestión institucional y normas de cumplimiento aplicables</p>	Todos los procesos ITSA, Entes de Control

Tabla 3-4. Identificación y descripción de Procesos de Evaluación

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. ANÁLISIS DE PROCESOS

Identificados los procesos actuales, con la verificación si los productos y servicios permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales, o si es necesario la implementación de mejoras conducentes a aumentar la eficiencia y eficacia de los servicios o productos.

Para esta revisión, se emplea la técnica “Opciones Prioritarias”, la cual facilita la toma de decisiones estratégicas sobre los procesos que se adelantan en la institución. A partir de lo anterior, la institución está en capacidad de definir su estructura interna e identificar como debe ser la planta de personal que se requiere para el cumplimiento de la misión institucional.

Dependencia	Proceso	Se requiere	Es necesario que sea ejecutado	Se lleva a cabo en otra dependencia	Posee recursos para prestar producto y/o servicio	Tiene un responsable	Observaciones y Conclusiones
Rectoría	Direccionamiento estratégico	Si	Si	No	Si	Si	Se mantiene el proceso.
Oficina de Control Interno	Evaluación y Control	Si	Si	No	Si	Si	El Jefe de Control Interno debe ser de nivel Directivo según Ley 87 de 1993.
Planificación y Proyectos	Gestión de Planificación y proyectos	Si	Si	No	Si	Si	Se debe fortalecer el proceso teniendo en cuenta la planeación académica, estratégica y Financiera. Las actividades de diseño gráfico y administración de sitio web se deben unificar con el proceso de Mercadeo. Las actividades de aseguramiento de la calidad académica se deben trasladar a Vicerrectoría Académica, creando una dependencia nueva y aumentando el personal.
	Comunicación Pública	SI	SI	No	SI	SI	Se debe unificar el proceso con Mercadeo para fortalecer la visibilidad, imagen corporativa y promoción de los servicios institucionales así como el manejo de la comunicación estratégica y divulgación de información institucional a nivel interno y externo
Extensión e Internacionalización	Extensión e Internacionalización	Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer el proceso creando la Vicerrectoría de Extensión e Investigación y las dependencias de Extensión Académica y Proyección Social, Cooperación de Relaciones Interinstitucionales y Fomento. Se debe trasladar a esta vicerrectoría la dependencia de Investigación fortaleciéndose así las relaciones con el entorno y los grupos de interés.
Articulación de la Educación Media con la Superior	Articulación de la Educación Media con la Superior	Si	Si	No	Si	Si	Se debe trasladar el proceso a la Vicerrectoría de Extensión e Investigación, creándose la dependencia de Fomento, interrelacionando el proceso de Articulación con Regionalización, fortaleciendo así la proyección social.
Investigación y Proyectos	Investigación	Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer la Investigación trasladando el proceso a la Vicerrectoría de Extensión e Investigación, teniendo

Dependencia	Proceso	Se requiere	Es necesario que sea ejecutado	Se lleva a cabo en otra dependencia	Posee recursos para prestar producto y/o servicio	Tiene un responsable	Observaciones y Conclusiones
							en cuenta la constante relación con el entorno que se maneja en el proceso. Se sugiere ampliar el personal del área para mejorar la calidad y eficiencia.
Vicerrectoría Académica	Gestión de Programas regulares	Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer el proceso a través de la creación de dependencias acorde a la función misional, y aumentando el personal para mejorar la calidad y eficiencia.
Coordinación de Escuelas		Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer la gestión de las escuelas creándose decanaturas, así como la atención a estudiantes y el manejo de los procesos académico-administrativos que se desarrollan.
Bienestar Institucional	Bienestar Institucional	Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer los procedimientos de Bienestar a través de la ampliación del personal del área. Se mantiene como un proceso de apoyo.
Unidad de Servicios de Biblioteca	Administración de Medios Educativos	Si	Si	No	Si	Si	Se mantiene como proceso de apoyo.
Gestión y Sistemas		Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer el proceso para la adecuada ejecución de las actividades ampliando el personal del área. Se mantiene como proceso de apoyo.
Secretaría General	Gestión Administrativa	Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer el proceso ampliando el personal del área y enfatizando en actividades de asesoría jurídica y procesos contractuales. Se debe crear la Vicerrectoría Administrativa y Financiera trasladándose a éstas todos los procesos administrativos y financieros actuales que maneja Secretaría General. Se mantiene como proceso de apoyo.
Almacén		Si	Si	No	Si	Si	Se mantiene como proceso de apoyo adscrito a Secretaría General.
Archivo Central	Gestión Documental	Si	Si	No	Si	Si	Se mantiene como proceso de apoyo adscrito a Secretaría General.
Admisiones y Mercadeo	Admisiones y Mercadeo	Si	Si	No	Si	Si	Se debe dividir el proceso en Admisiones y Mercadeo de tal manera que se fortalezca el proceso de Admisiones creándose la dependencia de atención al usuario adscrita a Secretaría General como proceso de apoyo. El proceso de Mercadeo se debe unificar con el de Comunicaciones para fortalecer la imagen de la institución, cambia de nivel estratégico.
Talento Humano	Gestión del Talento Humano	Si	Si	No	Si	Si	Fortalecer el proceso ampliando el personal vinculado al área. Se mantiene como proceso de apoyo. Se traslada a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.
Grupo Administrativo y Financiera	Gestión de Recursos Financieros	Si	Si	No	Si	Si	Se mantiene como proceso de apoyo. Se traslada a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.
Planta Física	Gestión de Recursos Financieros	Si	Si	No	Si	Si	Se mantiene como proceso de apoyo. Se divide del proceso de Gestión de Recursos Financieros y se crea una nueva dependencia.

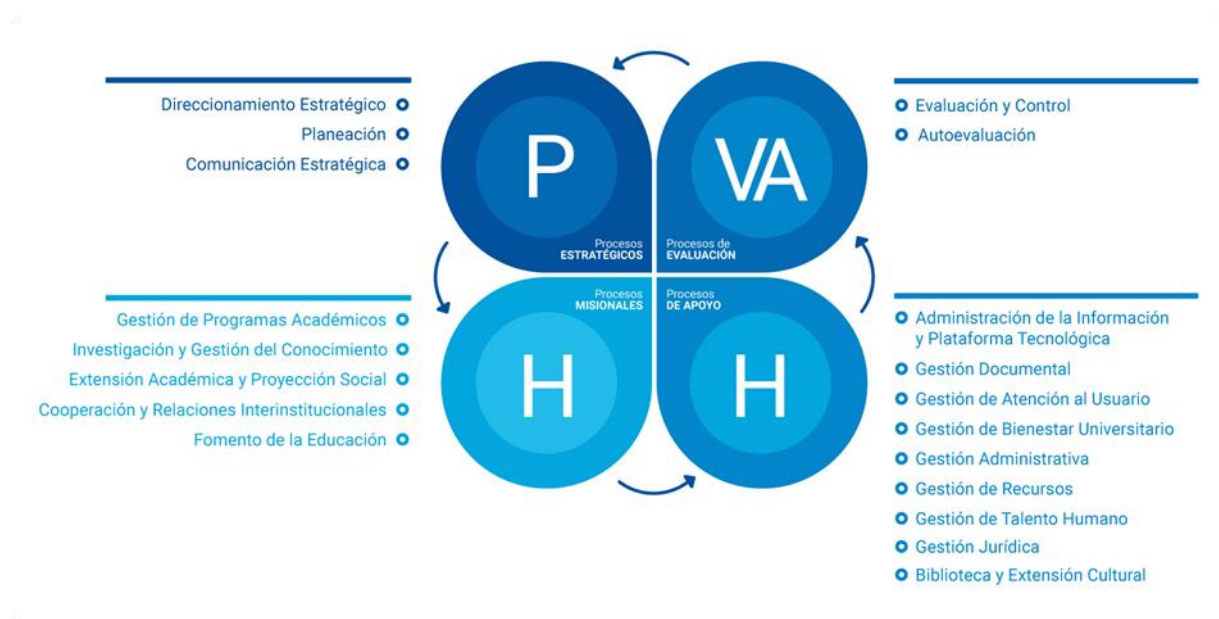
Tabla 3-5. Análisis de Procesos a través de la Metodología “Opciones Prioritarias”

Fuente: Elaboración propia

Del anterior análisis se concluye que los actuales procesos son factor clave para el logro de la misión Institucional, sin embargo se considera pertinente la aplicación acciones de mejora de la siguiente manera:

- Fortalecimiento en la cantidad de personal vinculado a los procesos.
- Traslado, división y unificación de procesos.
- Ampliación y/o disminución en el campo de acción de los procesos.

Lo anterior se establece con el objeto de aumentar y mejorar los niveles de calidad, eficiencia y eficacia en las actividades ejecutadas, garantizar la supervivencia, aumentar la productividad y competitividad en función a la Gestión Institucional. En este sentido se propone el rediseño de la estructura del Mapa de Procesos de la siguiente manera:



Gráfica 3-2. Mapa de Procesos Propuesto

Fuente: Elaboración propia

Este rediseño, supone la generación de equipos de trabajo competentes para liderar la toma de decisiones, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación entre los diferentes actores involucrados en la institución para administrar y generar planes, programas y proyectos

que inciden en la obtención de mejores resultados en el desarrollo de las actividades de cada proceso, el cumplimiento de objetivos y en la prestación del servicio educativo; alineando el direccionamiento estratégico con los planes y políticas establecidas por el Gobierno Nacional, dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.

3.1.7. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Partiendo de la condición que todo producto y/o servicio busca satisfacer una necesidad o deseo, ofreciendo un valor superior para el cliente o usuario, su identificación y análisis permite una mejor comprensión del funcionamiento de la institución y del aporte real de productos y servicios a la sociedad, de acuerdo con el objeto o razón social de la misma.

Es así como la institución en cumplimiento de las funciones inherentes a su naturaleza ofrece servicios educativos orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el entorno socioeconómico de su área de influencia a través de sus programas académicos y de la Escuela de Extensión e Internacionalización que ofrece programas y proyectos de extensión universitaria pertinentes y contextualizados a la realidad social, y que atienden los compromisos sociales propios de la misión institucional.

- Educación Superior por ciclos propedéuticos: A través de un modelo educativo por ciclos propedéuticos basado en competencias, la institución oferta 40 programas académicos en los niveles Técnico Profesional, Tecnológico y Profesional Universitario.
- Formación para el trabajo y el desarrollo humano mediante el Proyecto de Articulación de la Educación Media con la Superior a través del modelo ITSA, el cual se desarrolla mediante una estructura curricular articulada que integra propedéuticamente el nivel de educación media y el ciclo de técnica

profesional ofertando programas en el Nivel Técnico Laboral pertinente a la oferta académica regular.

- Educación Continuada relacionada con la oferta académica regular: La institución promueve la actualización y complementación de la formación en las áreas de TIC, de Administración y Gestión, Procesos Industriales, de profesionales que requieran elevar su nivel competitivo, a través de eventos de formación especializada y/o específica abiertos o a la medida, en la modalidad de cursos, diplomados, talleres, seminarios, entre otros.
- Servicios de asesorías y consultorías: El Centro de Asesorías y Consultorías (CAC) de la institución presta servicio de asesorías, consultorías, y asistencia técnica, en las áreas de las TIC, de Administración y Gestión, Procesos Industriales y en el área de educación que demande el sector productivo, estatal y social de la región Caribe.

A su vez, los productos y/o servicios internos y externos generados por los procesos anteriormente identificados se puede concluir e inferir lo siguiente:

- Los procesos se formulan alineados a los objetivos estratégicos de la institución, al cumplimiento de la misión y al alcance de la visión institucional.
- En los procesos se incluye la identificación de los productos y servicios, resultado de la aplicación del ciclo PHVA.
- Creación del proceso de Gestión de Atención al Usuario para el tratamiento, manejo, atención y administración de las Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias presentadas.

- Se propone fortalecer la atención al estudiante desde las Escuelas, por lo cual se sugiere la creación de cargos en las Decanaturas para el apoyo a esta labor, y en general a la gestión académico-administrativa.
- Las caracterizaciones propuestas no afectan la continuidad en el desarrollo de productos, servicios, objetivos y funciones, puesto que estas se construyen a partir de la misión institucional.
- Para un adecuado funcionamiento y teniendo en cuenta el cambio de carácter académico se debe realizar la respectiva modificación de Estatutos, Decreto de Estructura de Planta, Ordenanza Salarial, entre otros.

3.1.8. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La Educación Superior cada día afronta nuevos desafíos y tendencias que implican principalmente la colaboración con la construcción de una sociedad más justa al servicio del desarrollo social y del desarrollo humano. En este orden de ideas, la institución propende por el uso óptimo de sus recursos para garantizar la oportunidad y calidad en la prestación del servicio y en la provisión de los mismos para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, a través de un enfoque basado en procesos y en la mejora continua.

En este sentido, la evaluación se convierte en un elemento fundamental para establecer los niveles de desempeño que se requieren para el logro de las metas y objetivos de la institución y para regular así la prestación del servicio ya que permite valorar el avance y los resultados de los procesos a partir de evidencias que garanticen una educación pertinente, significativa para el estudiante y relevante para la sociedad. De esta manera, en la institución se emplean diversos mecanismos de evaluación tales como:

- *Evaluación de desempeño laboral:* Ejercicio semestral que busca medir el nivel de desempeño laboral desempeñado por funcionarios en periodo de prueba y carrera administrativa con respecto a los compromisos previamente pactados, en coherencia con las funciones inherentes al cargo.
- *Evaluación del desempeño docente:* Proceso mediante el cual se valora la labor del docente mismo en cuanto a la docencia, investigación y extensión, y a las actividades administrativas desarrolladas sobre la base de los planes, programas de trabajo y asignaciones académicas previamente elaborados. Esta evaluación es de carácter formativo y busca promover la calidad y excelencia del docente del ITSA así como el cumplimiento de su trabajo en forma efectiva.
- *Avance en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional:* Cada uno de los procesos de la institución desde su plan de acción contribuye al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Institucional y da cuenta del uso de los recursos en el desarrollo de la institución, para ello se hace seguimiento semestral de los objetivos y actividades del plan de acción permitiendo el análisis de niveles de desempeño y el ajuste de los estándares requeridos.
- *Evaluación cumplimiento del Plan de Acción:* Como despliegue del Plan de Desarrollo Institucional cada uno de los procesos institucionales establece un plan de acción donde determinan los objetivos, metas, indicadores y actividades que deben cumplir durante cada vigencia. La medición del cumplimiento del plan de acción se establece como metodología para medir el desempeño y cumplimiento de la gestión y deberes legales reglamentarios que propenden por el desarrollo y mejora institucional.

- *Encuesta de Satisfacción al Cliente:* Mediante las encuestas de satisfacción al cliente, la institución mide la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas. En la vigencia 2014 se realizaron encuestas de satisfacción en las sedes de ITSA Soledad y ITSA Barranquilla con el objeto de conocer la percepción de la comunidad frente a los servicios prestados por el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA.
- *Servicio de Atención al Ciudadano:* En el proceso de consolidación de un servicio al ciudadano que facilite el acercamiento con la ciudadanía en cuanto a la información y servicios prestados por la institución, se fomentan los siguientes espacios:
 - Atención a peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias: a través del correo institucional pqr@itsa.edu.co
 - Fomento de Espacio de Atención al Ciudadano en el sitio web institucional
 - Atención al Ciudadano a través del correo institucional atencionalciudadano@itsa.edu.co
 - Notificaciones judiciales: notificacionesjudiciales@itsa.edu.co
 - Almacenamiento de la información en el Sistema Único de Trámites y
 - Servicios (SUIT): www.suit.gov.co
 - Implementación de Estrategia de Lucha Contra la Corrupción y Atención al Ciudadano
 - Fomento de Espacios de sensibilización y participación ciudadana
- *Indicadores de Gestión del Sistema de Gestión de calidad:* Permiten conocer nivel de desempeño de cada uno de los procesos y la conformidad del servicio. Para el año 2014 el nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión fue del 90%, en observancia a lo

establecido en uno de los objetivos de Calidad “*Mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de nuestros procesos académicos y administrativos*”, el cual determina como meta de cumplimiento de los indicadores de gestión el 70%.

A partir del año 2014 se estableció el indicador de respuesta a PQRS a todos los procesos de la institución teniendo en cuenta los cambios estipulados en MECI 2014 por medio del Decreto 943 de 2014.

- *Asambleas de Escuela:* Se constituyen en un espacio de diálogo en el cual la institución expone los avances en la gestión y nivel de desempeño alcanzado por cada una de las Escuelas, y donde los estudiantes expresan sus opiniones, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias al respecto de la misma.

Como resultado de este ejercicio, se establecen planes de mejoramientos y planes de acciones correctivos, preventivos y de mejoras según corresponda.

- *Autoevaluación Institucional con fines de acreditación:* Ejercicio de carácter permanente que implica la revisión, reconocimiento, reflexión e intervención que lleva a cabo la institución o un programa académico con el objetivo de valorar el desarrollo de sus funciones sustantivas en pro de lograr la alta calidad en todos sus procesos, comprende la proyección de planes de mejoramiento.

En el año 2014 se incorporaron a todos los procesos el indicador de cumplimiento de los planes de mejoramiento por resultado de Autoevaluación (Asambleas) y/o de Acreditación (Programas acreditados y en proceso en proceso de acreditación).

- *Avance del Modelo Estándar de Control Inter (MECI):* Tiene como objetivo verificar y evaluar el estado de avance del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en la

institución, permitiendo un mejoramiento continuo del sistema. Con un nivel de cumplimiento para el 2014 del 92%.

- *Sistema de Gestión de Calidad certificado:* Desde el año 2009 el Sistema de Gestión de Calidad de la institución se encuentra certificado bajo los estándares de las normas NTC GP1000:2009 e ISO 9001:2008, siendo la cuarta institución pública de educación superior que obtuvo esta certificación a nivel nacional, lo que demuestra el compromiso con la mejora continua de los procesos asegurando la satisfacción del cliente.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

En pro de una estructura organizacional que responda a las nuevas necesidades y requerimientos de la institución, se hace necesario tener en cuenta la interacción de la misma con su entorno, con la política pública y presupuestal, y los fenómenos sociales, ambientales y tecnológicos, para reorientar las estrategias, actividades, planes y proyectos que contribuyan al cumplimiento de las funciones misionales en consonancia con los fines del Estado Colombiano y la función pública.

3.2.1. FACTOR POLÍTICA PÚBLICA SECTORIAL

El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA soporta su planificación en unos fundamentos jurídicos y normativos inherentes a su accionar. Adopta los lineamientos y normatividad y legislación legal para el diseño y aprobación de su Plan de Desarrollo, de la Constitución Política, la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo), el Departamento Nacional de Planeación, el Decreto 111 de 1996, la Ley 489 de 1998 y la Ley 115

de 1994; relacionados con la adopción del Estatuto Orgánico de Presupuesto y la Rendición de Cuentas respectivamente.

Asimismo, en el contexto político, se tienen en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo, los lineamientos de Política Pública y de la Educación Superior a nivel Nacional, y el Plan Decenal de Educación.

En una primera instancia, el **Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para todos”** se constituyó en el mapa y la brújula para abordar y dar respuesta a las necesidades indispensables de la nación, aprovechando sus potencialidades y fijando las bases que permitan alcanzar las metas propuestas, garantizando el cumplimiento de la visión del país.

Destacando los aspectos relacionados con la institución: contempla a la educación como la mejor herramienta para reducir la inequidad y lograr la igualdad de condiciones para la generación de ingresos, ya que a través de una educación equitativa, de calidad y con pertinencia es como la población accede con mayor facilidad a un empleo formal o emprende con más probabilidad de éxito una iniciativa empresarial, además que se destacan los múltiples efectos positivos que genera la educación sobre el desarrollo personal y calidad de vida de los seres humanos.

Establece que para mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior se debe fortalecer y desarrollar principalmente:

- Mejorar la cobertura y pertinencia de la educación superior y en particular de la educación Técnica y Tecnológica (“Educando para la innovación y productividad”).
- Apoyar la movilización de la demanda por la educación superior.

- Dinamizar y mejorar la cobertura y pertinencia de la formación para el trabajo, introduciendo esquemas competitivos y de aseguramiento de la calidad.

A su vez, con el **Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País”** se asume la educación como un instrumento de igualdad social y de crecimiento económico en el largo plazo, orientado al cierre de brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y al logro de igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Dentro de las estrategias de movilidad social se contempla:

- La creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET) para la promoción del aprendizaje a un nivel elevado de complejidad.
- La creación del Sistema Nacional de Calidad de la Educación Superior (SISNACES) para el aseguramiento y promoción de la calidad en la Educación Superior.
- La creación del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) para la clasificación y estructuración de conocimientos, destrezas y aptitudes en un esquema de niveles de acuerdo con un conjunto de criterios sobre los aprendizajes logrados por las personas.
- La creación del Sistema Nacional de Acumulación y Transferencia de Créditos (SNATC) que busca afianzar los procesos de aseguramiento de la calidad, acompañamiento a la implementación del MNC, flexibilizar la oferta educativa, integrar los diferentes tipos de educación y los diferentes niveles, mejorar las capacidades para la presentación de las pruebas nacionales e internacionales, y fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo.

- La creación del Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa como cuenta especial del Ministerio de Educación Nacional, y cuya administración estaría dada por una Junta definida por el Gobierno Nacional.

Visión Colombia II Centenario 2019 se constituye la carta de navegación para el país hasta el año 2019, y va de la mano y establece como una de sus metas prioritarias la “Revolución Educativa” por medio de la cual se espera lograr altos niveles de productividad y competitividad que permitan al país aumentar y mejorar la distribución de los ingresos. En materia de educación señala las líneas de acción futuras las cuales se refieren a: más oportunidades educativas para la población, acceso a la educación en todos los niveles, una educación de calidad, fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector (eficiencia), mejora de la calidad y la competitividad de las personas del país.

A su vez, el **Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016** es un ejercicio de planeación que define en grandes líneas el sentido de la educación del país de cara al 2016. Establece como principales lineamientos para la educación superior: fines y calidad de la educación superior en el siglo XXI (globalización y autonomía), educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía, renovación pedagógica y uso de las TIC en la educación, ciencia y tecnología integradas a la educación, más y mejor inversión en educación, equidad: acceso, permanencia y calidad, liderazgo, gestión, transparencia y rendición de cuentas en el sistema educativo, desarrollo profesional y dignificación de docentes y directivos docentes. En este orden de ideas, y para cada uno de sus líneas principales fija el conjunto de propuestas, acciones y metas que permitan al país avanzar en las transformaciones que la educación necesita.

3.2.2. FACTOR ECONÓMICO

Esta sección hace referencia al presupuesto y el contexto global del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA en cuanto a la exploración del entorno o diagnóstico externo del ambiente económico – financiero que rodea a la institución.

En el orden económico, la educación es un elemento clave en el proceso de construcción de sociedades incluyentes y prósperas. El número de años de escolaridad en Latinoamérica actualmente es inferior a los de los países industrializados, al igual que su calidad.

La coyuntura revela desafíos más urgentes para la población de bajos ingresos, rural y mujeres. Una mejoría en los niveles de educación, ligada a su pertinencia con respecto a las demandas laborales tendría un impacto destacable sobre una productividad cuyo desempeño es decepcionante en comparación con otras economías emergentes.

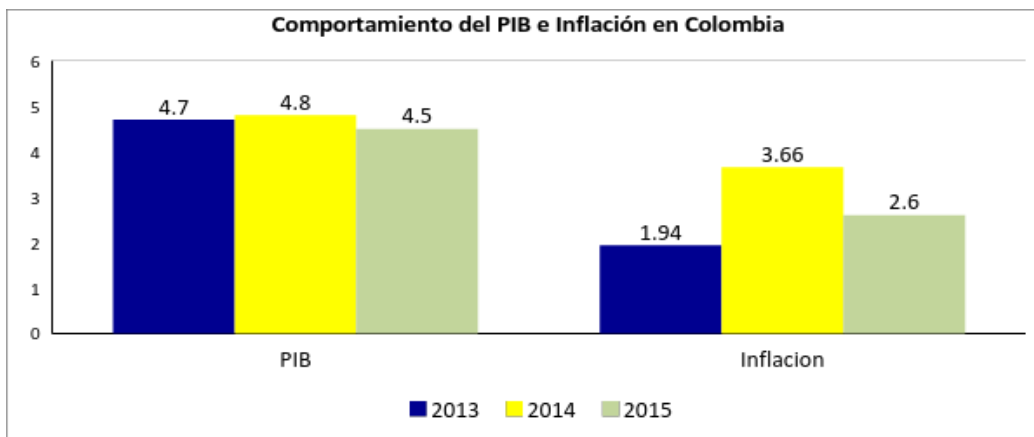
En este sentido, es primordial mejorar los vínculos entre el sector educativo y productivo, promoviendo y mejorando los programas de formación técnica y tecnológica (TyT). El sector empresarial de nuestra región es el que expresa contar con mayores dificultades en encontrar las competencias requeridas en la oferta laboral.

No obstante, a pesar que durante las dos últimas décadas el número de estudiantes matriculados ha crecido de manera considerable, especialmente en la formación TyT, en un contexto internacional las tasas de cobertura se mantienen bajas y no superan el 50%. En América Latina en particular, se acumula media década de bajo crecimiento y de acuerdo con el BID se tiene la peor distribución del ingreso del mundo, es decir, que el camino hacia la polarización en los niveles de riqueza es inminente.

Por lo tanto uno de los retos fundamentales para el continente latinoamericano es educar el talento humano que su economía requiere.

Durante la última década, el manejo de la política económica de Colombia le ha permitido gozar de gran estabilidad macroeconómica, a pesar de las vicisitudes presentadas a nivel internacional. En 2014, el país presentó, a manera general, una dinámica favorable, destacándose tanto en la región como a nivel internacional.

Se resalta que Colombia registró una inflación de 3,66% en 2014, aumentando 1,72 puntos porcentuales frente al valor registrado el año previo. Los sectores que exhibieron variaciones superiores al promedio fueron: alimentos (4,69%), educación (4,12%) y vivienda (3,69%). Los demás rubros tuvieron un desempeño inferior al promedio: salud (3,46%), transporte (3,24%), diversión (2,81%), comunicaciones (2,30%), otros gastos (2,21%) y vestuario (1,49%).



Gráfica 3-3. Comportamiento del PIB e Inflación en Colombia.

Fuente. Fondo Monetario Internacional 2015. Perspectivas de la Economía Mundial

En el plano nacional se han sellado tratados de libre comercio con Estados Unidos e Israel, de igual manera se encuentran en negociación tratados con Corea, Turquía y otros países, lo que ratifica la estrategia de liberación negociada que emprendió el país hace más de una década. A

pesar de la buena dinámica en los crecientes flujos de recursos por inversión extranjera, el país debe apropiarse de los logros obtenidos y no descuidar la formulación de políticas sectoriales que permitan afrontar los acuerdos de mejor manera.

Según el Informe 2015 Educación Superior en Iberoamérica, del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) “La misión de las universidades ya no se ciñe a la investigación y la formación, sino que incorporan una “tercera” misión: contribuir al crecimiento económico de las regiones en las que están localizadas”⁶

En el 2012 el Ministerio de Educación Nacional (MEN) destinó 2,26 billones de pesos para las 31 Universidades Públicas, Inversión que con otros gastos de funcionamiento en Educación superior, asciende al 0.76% del PIB. Adicionalmente, aportó a las 31 IES públicas 2,32 billones de pesos, lo que corresponde a 0,034% del PIB. Para el 2013 los aportes del Estado a las Universidades Públicas fue de 2.384.126 Millones de pesos lo cual representa un 5.28% de crecimiento anual, por otro lado a las IES 2.489.964 millones de pesos lo que corresponde a un aumento de 7.54% con respecto al 2012⁷

Por otra parte, se destaca el financiamiento de la Educación Superior pública en Colombia el cual se da a través de mecanismos dirigidos a la oferta y de subsidios a la demanda. Entre los mecanismos de oferta se cuentan: los aportes directos de la Nación y las entidades territoriales, la generación de recursos propios por parte de cada institución, los recursos provenientes de estampillas pro universidad, el apoyo de Colciencias a los proyectos de las universidades y los proyectos de fomento a la Educación Superior dirigidos desde el MEN.

⁶ Branscomb, Kodama y Florida, 1999; Etzkowitz *et al.*, 2000

⁷ Ministerio de Educación Nacional; Estadísticas de educación Superior, <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles212350_Estadisticas_de_Educacion_Superior_.pdf> <citado 30 de Noviembre del 2014>

En cuanto a los proyectos de financiamiento a la demanda están aquellos diseñados para garantizar el ingreso de los egresados de la educación media y la permanencia de los estudiantes en la educación superior. Las dos estrategias fundamentales son el crédito educativo ofrecido por el ICETEX en sus diferentes modalidades y el otorgamiento de subsidios de sostenimiento para la permanencia de los estudiantes en el sistema. Cabe destacar, el proyecto "Acceso con Calidad a la Educación Superior -ACCES-" del Instituto Colombiano de Crédito y Estudios Técnicos en el Exterior -ICETEX- como una herramienta para que la población con menores capacidades económicas y buen desempeño académico tenga la oportunidad de acceder a la educación superior⁸.

Con el **Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País”**, por vez primera en décadas, el presupuesto de la Nación destinado al sector educación supera al del sector defensa.

Para el 2015 se espera que el Gobierno Nacional asigne recursos a la educación por el monto de \$28.9 billones de los cuales \$26.5 billones van para funcionamiento y \$2.3 para inversión. La asignación de recursos para inversión estará dirigida a la priorización de programas sociales como: Alimentación Escolar, permanencia educativa mediante créditos ICETEX, aportes a las Universidades estatales mediante la Ley 30 de 1992 y Ley 1697 de 2013, etc.

Así mismo, a partir de la vigencia 2014 y durante tres años más se beneficiará a la educación superior con los recursos CREE, previstos en la reciente reforma tributaria, de modo que más de \$1.5 billones serán distribuidos a las IES de todo el país.

⁸ Tomado del Sitio Web del Ministerio de Educación Nacional, en abril de 2015.

De esta manera, dichos recursos junto con el impuesto estampilla pro Universidad Nacional y demás universidades públicas tendrán la capacidad de 150.000 nuevos cupos en 2015.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle del gasto en educación para 2015:

Presupuesto 2015-Detalle del gasto en educación (Miles de millones de pesos)					
Grupos y Subgrupos	2014 ley (1)	2015 proyecto (2)	Variación porcentual 15/14 (3)=(2/1)	Participación porcentual	
				2014 (4)	2015 (5)
Servicios de Educación preescolar, básica y media	16.254	16.970	4,4	69,8	68,5
Servicios de Educación Superior	3.287	3.491	6,2	14,1	14,1
Servicios de Capacitación para el Trabajo	2.692	3.297	22,5	11,6	13,3
Actividades y servicios de la Educación N.C.A	321	355	10,8	1,4	1,4
Servicios Educativos no definidos por Nivel	278	297	7,1	1,2	1,2
Servicios complementarios de la educación	332	275	(17,4)	1,4	1,1
Resto	114	82	(28,2)	0,5	0,3
TOTAL	23.278	24.767	6,4	100,0	100,0
Porcentaje del PGN	14,5	14,8			
Porcentaje del PIB	3,1	3,0			

Tabla 3-6. Presupuesto 2015 – Detalle del gasto en educación

Fuente. Dirección General del Presupuesto Público Nacional. Subdirección de Análisis y Consolidación

Presupuestal

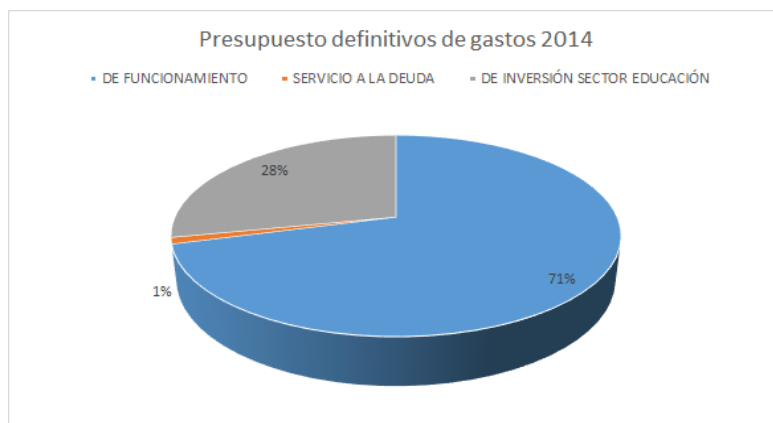
Al momento de realizar apreciaciones sobre el ámbito económico, subyace el enfoque financiero y presupuestal, destacándose que la institución como toda organización independientemente de su razón de ser u objeto social, está llamada a generar valor a todos sus grupos de interés, mientras sea capaz de producir los recursos requeridos para atender su operación e invertir en crecimiento. En este orden de ideas, la institución ha consolidado su

crecimiento financiero como lo muestra el histórico del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones en los últimos años.

En cuanto a la estructura financiera en la institución la base del proceso financiero es el presupuesto que se aprueba por parte de la Asamblea Departamental y cuya estructura es equilibrada de ingresos, gastos e inversiones.

El presupuesto asignado para la institución considera los siguientes parámetros:

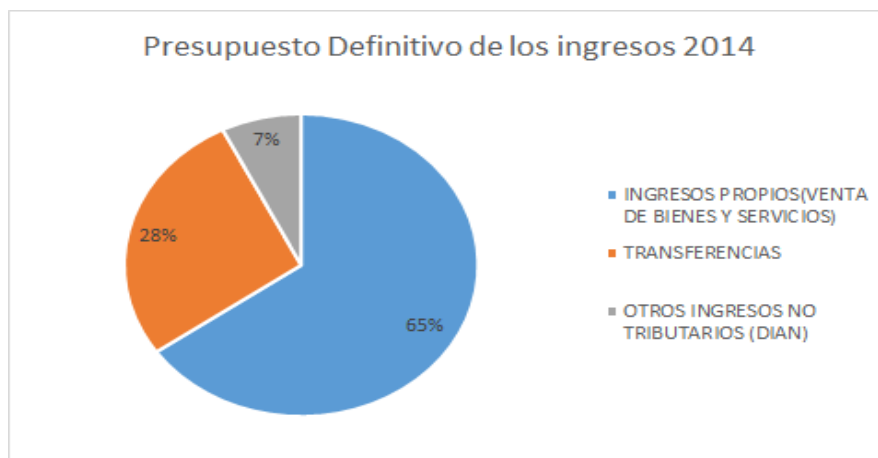
- Programación adecuada de los ingresos y gastos durante cada vigencia fiscal acorde con la Ordenanza 87 de 1996 por la cual se adopta el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento del Atlántico y sus entidades descentralizadas y el Decreto 111 de 1996, el cual es aplicado para garantizar un eficiente y eficaz uso de los recursos en el marco de la normativa vigente.
- El Ministerio de Hacienda y la Contraloría Departamental del Atlántico son los órganos que lideran la asesoría y control frente al cumplimiento del marco del gasto de mediano plazo en el departamento y en la nación; las entidades que no cumplan las disposiciones están sujetas a sanciones previstas tales como la devolución de dineros al tesoro nacional si no se ejecuta totalmente.
- Los proyectos de inversión hacen referencia a los egresos previstos para atender los proyectos radicados en el Banco de Proyectos y que apuntan a dar respuesta a las necesidades prioritarias de la academia, tales como dotación.
- El presupuesto de gastos del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA es afectado principalmente por los gastos de funcionamiento donde se atienden los gastos personales, gastos generales y transferencias como se puede ver en la siguiente tabla:



Gráfica 3-4. Presupuesto definitivos de Gastos ITSA 2014

Fuente: Elaboración Propia

En este mismo sentido, cabe destacar que la institución se financia principalmente por la generación de recursos por la venta de servicios propios, complementando la financiación con los ingresos provenientes de las transferencias que efectúa la Nación y los entes territoriales:



Gráfica 3-5. Presupuesto de definitivos de los ingresos 2014

Fuente: Elaboración Propia

Como es de esperarse, el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ha logrado ser sostenible en el tiempo gracias a la mayor concentración de recursos que se encuentran en la academia, resaltando que en 2014 la mayor fuente generadora fue el de las matrículas y venta de servicios, además de los ingresos recibidos por concepto de Recursos CREE.

CONCEPTO	PARTICIPACIÓN
Matrículas	23,2%
Extensión	1,6%
Investigación	1,6%
Articulación	16,8%
Transferencias de la Nación	18,7%
Transferencias Departamento y Municipio	4,6%
Otros Ingresos (Incluidos Recursos CREE)	33,5%
TOTAL	100%

Tabla 3-7. Estructura de Ingresos 2014

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la relación de los recursos percibidos de acuerdo con los gastos de funcionamiento y con la participación de las transferencias en el total de ingresos, se tiene que la realidad socioeconómica del país obliga a que el Estado subsidie la Educación Superior. En este propósito para proyectar la educación superior por medio de una política pública en Colombia, se deben entender los desafíos y retos que sistema de educación superior exige a la sociedad actual, para así desarrollar las acciones y estructurar las estrategias que permitan movilizar los recursos y fuentes de financiamiento necesarios para el cumplimiento de las metas de la institución y garantizar un financiamiento sostenible que permita la expansión y diversificación de los ingresos⁹.

Desde la década de los 2000, el Ministerio de Educación Nacional ha desarrollado una política que ha transformado el Sistema Educativo de Colombia: la **“Revolución Educativa: Plan Sectorial de Educación”**. Se ha implementado en los períodos 2002- 2006, 2006 – 2010 y 2010 -2014. Esta iniciativa diseña planes y estrategias sobre cuatro ejes centrales con el fin ulterior de mejorar la calidad educativa, estos son: cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia.

Adicionalmente, la política pretende garantizar e incrementar los recursos públicos y privados destinados a la educación oficial y aumentar la capacidad de gestión de las instituciones

⁹Aportes de la mesa temática de financiamiento para la política pública de educación superior en Colombia. Tomado del Ministerio de Educación Nacional en abril de 2015.

estatales; así como generar las condiciones para fortalecer la calidad de educación superior, la formación en maestrías y doctorados, y la articulación de la educación técnica y tecnológica al sector productivo.

Puntualmente, el Decreto 2566 de 2003 reglamentó las condiciones de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, norma que fue derogada con la Ley 1188 de 2008 que estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.

La normatividad está complementada con la Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica.

De esta manera, se observa como la educación en un nivel superior sigue avanzando. Haciendo referencia a la formación ofrecida por las instituciones técnicas y tecnológicas, se inicia un trabajo a nivel de ciclos propedéuticos, los cuales hacen referencia al proceso por el cual se prepara a una persona para continuar en un proceso de formación durante la vida, en este caso particular, en el pregrado, por tal motivo se definen como una fase educativa que permite al estudiante desarrollarse en su formación profesional siguiendo sus intereses y capacidades.

En este sentido, a nivel nacional se ha podido observar un incremento en las matrículas de las instituciones de educación superior según nivel de formación técnica o tecnológica.

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013**
Total IES	197.822	205.287	197.333	212.992	227.083	245.672	281.184	278.606	290.504
IES privadas	102.268	106.300	106.216	107.165	116.930	121.611	134.552	148.703	163.886
IES públicas	95.554	98.987	91.117	105.827	110.153	124.061	146.632	129.903	126.708
Matrícula SENA	97.468	141.765	197.486	249.654	255.422	296.686	321.961	344.140	397.299
Técnicos profesionales	78.360	108.532	149.265	162.241	118.556	26.211	1.049	5.021	559
Tecnólogos	19.108	33.233	48.221	87.413	136.866	270.475	320.912	339.119	396.740
Total	295.290	347.052	394.819	462.646	482.505	542.358	603.145	622.746	687.893

Tabla 3-8. Matriculados 2005-2013 según nivel de formación técnica o tecnológica

Fuente: SENA-MEN. ESTADÍSTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Subdirección de Desarrollo Sectorial. *Dato preliminar con corte a marzo 18 de 2013. **Dato preliminar de IES con corte a mayo 19 de 2014 y SENA con corte a 31 de diciembre de 2013

La dinámica del Departamento del Atlántico ha estado alineada con la nacional. En 2013, logró una tasa de cobertura mayor en Educación Superior del 49.28% (la nacional fue de 45.5%). La ciudad de Barranquilla obtuvo una tasa de cobertura del 97,82% para un total de 101.184 matrículas, mientras que Municipios como Galapa, Malambo, Sabanagrande, Sabanalarga y Soledad no alcanzaron ni el 10% de cobertura para el mismo segmento de la población.

Capital/Dpto	Población 17-21 años*	Matrícula Pregrado Oficial	Matrícula Privada	Matrícula Total	Tasa de Cobertura	Tasa de Deserción
Barranquilla	103.435	42.590	56.283	101.184	97.82%	N.D
Malambo	10.865	161	38	169	1.56%	N.D
Soledad	53.880	2.220	1	2.221	4.12%	N.D
Resto del Dpto	43.036	1.508	31	1.983	4.31%	N.D
Atlántico	214.216	46.479	56.744	105.557	49.28%	10.7%
Nacional	4.354.649	1.069.626	913.795	1.983.421	45.50%	10.4%

Tabla 3-9. Matrícula- Tasa de Cobertura- Deserción año 2013

Fuente: EDUCACIÓN SUPERIOR- SÍNTESIS ESTADÍSTICA DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO. Cobertura en Educación Superior. Estadísticas de Información con corte a mayo de 2014.

Adicionalmente, la propuesta educativa del gobierno actual está encaminada a la implementación de la Estrategia Nacional de Bilingüismo, al establecimiento de un modelo de jornada única, al incremento de la dotación e infraestructura tecnológica de las instituciones educativas. En el año 2014, se puso en marcha el Programa “Ser Pilo Paga”, el cual posibilita el acceso a la educación superior a 10.000 jóvenes que obtengan resultados remarcables en las Pruebas Saber 11.

Las mejores condiciones para fomentar el acceso a la educación superior ha propiciado la proliferación de instituciones de educación superior y el fortalecimiento del SENA (debido a su gratuidad) en el mercado. Este último factor junto con la puesta en marcha del Programa “Ser Pilo Paga”, aunque sin duda constituyen iniciativas eficientes y pertinentes en términos sociales, eventualmente podría representar una amenaza para la Institución, pues potenciales estudiantes podrían optar por seguir sus estudios de educación superior en Universidades privadas o en el SENA.

A continuación se presenta la oferta de instituciones de educación superior del departamento, las matrículas registradas en 2013 y su participación de mercado:

Institución De Educación Superior	Sector	Matriculas 2013	Part. Mdo
Institución Técnica Profesional			
Corporación Educativa Del Litoral	Privada	1.087	0%
Totales (Instituciones / Matrículas)	1	1.087	0%
Institución Tecnológica			
Instituto Tecnológico De Soledad Atlántico	Oficial	7.900	3,6%
Corporación Politécnico De La Costa Atlántica	Privada	2.473	1%
Fundación Tecnológica Antonio De Arévalo	Privada	1.146	1%
Escuela Naval De Suboficiales Arc Barranquilla	Oficial	208	0%

Institución De Educación Superior	Sector	Matriculas 2013	Part. Mdo
Corporación Tecnológica Indoamrica	Privada	42	0%
Escuela Superior De Ciencias Empresariales - ECIEM	Privada	0	0%
Totales (Instituciones / Matrículas)	6	11.769	5%
Institución Universitaria/Escuela Tecnológica			
Corporación Universitaria Latinoamericana - CUL	Privada	8.133	3,7%
Fundación Universitaria San Martin	Privada	5.320	2%
Corporación Universitaria Americana	Privada	4.462	2%
Corporación Universitaria Empresarial De Salamanca	Privada	1.541	1%
Corporación Universitaria De Ciencias Empresariales, Educación Y Salud -CORSALUD-	Privada	1.032	0%
Corporación Universitaria Reformada - CUR -	Privada	707	0%
Corporación Universitaria Rafael Núñez	Privada	393	0%
Corporación Universitaria Del Caribe - CECAR	Privada	343	0%
Corporación Universitaria Remington	Privada	342	0%
Escuela Superior De Administración Pública-ESAP-	Oficial	288	0%
Dirección Nacional De Escuelas	Oficial	215	0%
Fundación Universitaria Los Libertadores	Privada	52	0%
Fundación Universitaria Católica Del Norte	Privada	32	0%
Corporación Universitaria Minuto De Dios -UNIMINUTO-	Privada	21	0%
Fundación Universitaria Del Área Andina	Privada	0	0%
Corporación Universitaria Regional Del Caribe -IAFIC-	Privada	0	0%
Totales (Instituciones / Matrículas)	16	22.881	10%
Universidad			
Universidad Del Atlántico	Oficial	40.309	18,1%
Universidad Autónoma Del Caribe	Privada	19.990	9,0%
Universidad Del Norte	Privada	19.500	8,8%
Corporación Universidad De La Costa - CUC	Privada	17.849	8,0%
Universidad Simón Bolívar	Privada	12.781	5,8%
Universidad Libre	Privada	8.415	3,8%
Universidad Metropolitana	Privada	8.292	3,7%

Institución De Educación Superior	Sector	Matriculas 2013	Part. Mdo
Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - UNAD	Oficial	2.471	1%
Universidad Antonio Nariño	Privada	936	0%
Universidad Del Tolima	Oficial	299	0%
Universidad Santo Tomás	Privada	269	0%
Universidad De Pamplona	Oficial	68	0%
Universidad De La Guajira	Oficial	58	0%
Universidad Militar-Nueva Granada	Oficial	0	0%
Universidad Del Magdalena	Oficial	0	0%
Pontificia Universidad Javeriana	Privada	0	0%
Universidad Incca De Colombia	Privada	0	0%
Universidad Autónoma De Manizales	Privada	0	0%
Universidad De Ciencias Aplicadas Y Ambientales - UDCA.	Privada	0	0%
Totales (Instituciones / Matriculas)	19	131.237	59%
Servicio Nacional De Aprendizaje			
Sena (Regional Atlántico)	Oficial	55.121	24,8%
Totales (Instituciones / Matrículas)	1	55.121	25%
Gran Total	43	222.095	100%

Tabla 3-10. Matrículas en el 2013 de IES en el Departamento Atlántico

Fuente: SNIES - Ministerio de Educación, página web del SENA, página web del ITSA.

De esta manera, se puede vislumbrar que el SENA Regional Atlántico presenta una clara ventaja competitiva al presentar un liderazgo en costos y en acceso al mercado de trabajo para los estudiantes. Otras instituciones de gran participación en el mercado son: Universidad del Atlántico (18.1%), la Universidad Autónoma del Caribe (9.0%), la Universidad del Norte (8.8%), la Corporación Universitaria de la Costa (8.0%) y la Universidad Simón Bolívar (5.8%).

Dado que el mercado que atiende el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA se caracteriza por sus condiciones de vulnerabilidad económica, no es económicamente factible un aumento en el costo de las matrículas, pues podría ser asumible por ellos. En su lugar, es

fundamental contar con el apoyo financiero de las distintas instancias del gobierno para garantizar la sostenibilidad en términos económicos y competitividad de la Institución.

El Gobierno se ha esforzado por promover el uso de las TIC, a través de las estrategias como “Vive Digital” y “Apps.co”. La primera busca que de 2011 a 2014 el país logre la masificación de Internet y desarrollo de las tecnologías; específicamente la estrategia maneja como metas triplicar el número de municipios conectados a la autopista de información, multiplicar por cuatro las conexiones a internet y conectar al 50% de las Pymes y hogares¹⁰. La segunda es una iniciativa que pretende estimular la creación de empresas desarrolladoras de software.

Este escenario permite identificar oportunidades para el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA asociadas con el fortalecimiento de su oferta académica, particularmente relacionada con los programas relacionadas con las tecnologías de información.

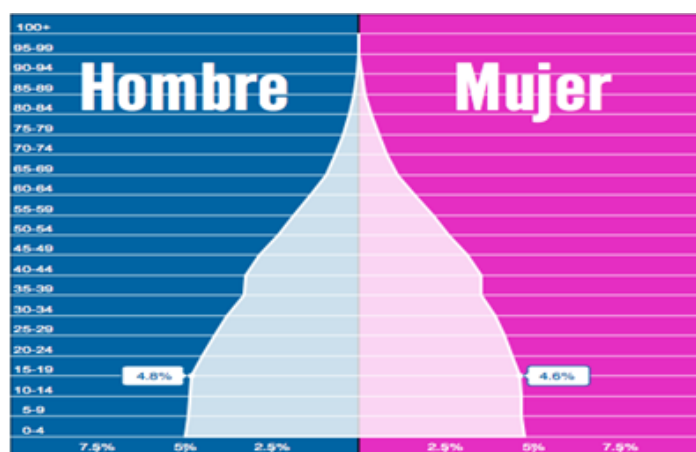
3.2.3. FACTOR SOCIAL

Hoy día se evidencia que el mundo se encuentra en un período de grandes transformaciones debido al surgimiento de un nuevo sistema para la creación de riqueza. En el orden social, durante los últimos años y con el surgimiento de nuevos actores en la escena internacional, se observa un incremento en la tendencia a la movilidad de la mano de obra calificada (profesionales destacados), así como un acelerado crecimiento de la población, lo que ha traído innumerables consecuencias relacionadas principalmente con la disponibilidad de recursos como agua, alimentación, tierras, educación, salud y estado del medio ambiente.

¹⁰ Aportes de la mesa temática de financiamiento para la política pública de educación superior en Colombia. Tomado del Ministerio de Educación Nacional en abril de 2015.

Asimismo, durante las últimas décadas, se ha evidenciado una creciente tendencia de la población a concentrarse en las ciudades; lo que se prevé que ocasione un despoblamiento de los sectores rurales, además de generarse conflictos sociales como crisis en las familias, altas tasas de desempleo, adopción de comportamientos y valores globales.

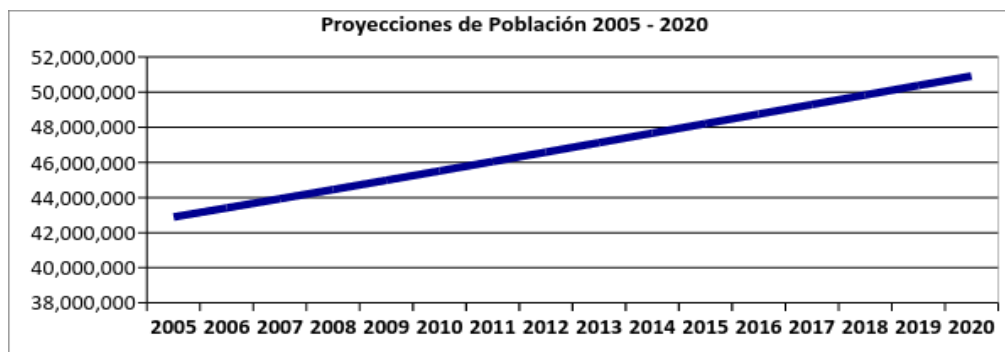
Actualmente, Colombia se encuentra atravesando un proceso de transición demográfica en el cual una población, durante un largo periodo, pasa de presentar altas tasas de fecundidad y mortalidad a bajas tasas. Tal dinámica está muy correlacionada con avances en las fases de desarrollo económico. En la siguiente gráfica se puede visualizar la estructura poblacional del país:



Gráfica 3-6. Pirámide Poblacional Colombia.

Fuente: Populationpyramid

En la gráfica presentada a continuación se muestran las proyecciones de población para el país elaboradas por el DANE:



Gráfica 3-7. Proyecciones de población 2005-2020.

Fuente: DANE. Proyecciones de Población

En este orden de ideas, aunque actualmente el país cuenta con una estructura poblacional joven, a largo plazo se espera que haya una reducción en la participación de los grupos menores de 20 años, como producto de la reducción de los niveles de fecundidad, se espera un mayor envejecimiento dada la disminución de la mortalidad y una mayor esperanza de vida.

Por otro lado, los indicadores sociales han evidenciado gran mejoría durante los últimos años. En los últimos diez años, la tasa de pobreza logró disminuir cerca de 20 puntos porcentuales al pasar de valores cercanos al 50% en 2001 a 29.3% para el período julio 2013 – junio 2014. Por su parte, en el período julio 2013 – junio 2014, la pobreza extrema alcanzó un valor de 8.4%.

Aunque el problema de la desigualdad se ha alivianado en los últimos tiempos, aún se muestra resistente. En materia de distribución del ingreso, el índice GINI para Colombia en el 2012 fue de 0,539. En Colombia en particular, con la globalización se ha dado paso a un proceso de estandarización u homogenización de la cultura, lo que ha llevado a las personas a parecerse cada vez más entre sí.

El contexto de la Educación Superior en Colombia, si bien no resulta fácil analizarlo en toda su dimensión, es posible afirmar que demanda grandes retos; particularmente el ITSA requiere de una oferta académica pertinente que responda a las necesidades del entorno en un contexto

globalizado. Junto a esto se observa que es necesario satisfacer los requerimientos de cobertura, pertinencia y calidad.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que hoy día permanecemos en un ambiente de constantes cambios en todas las dimensiones entre ellas las sociales y las tecnológicas; donde por ende las Instituciones de Educación Superior tienen una responsabilidad determinante como agentes de cambio y de generación de soluciones a problemáticas de este orden, tal como lo establece la Constitución Política en el artículo 366 “el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de... educación...”.

Frente a esto, y atendiendo el estudio de caracterización de la población realizado recientemente por la institución, se puede decir que el ITSA ubica su sede principal en el municipio de Soledad, donde cada cuatro meses abre sus puertas a miles de jóvenes interesados en estudiar programas académicos que se encuentran en su oferta educativa, diseñados a partir de las necesidades del sector productivo.

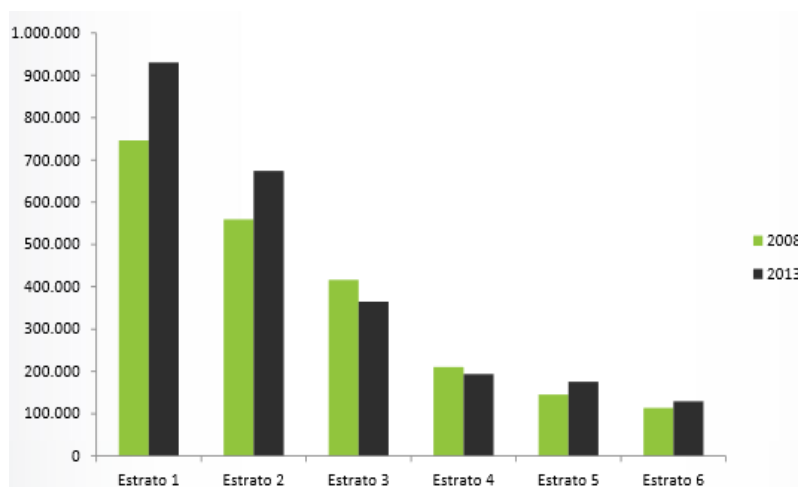
Para el Instituto una de las estrategias implementadas para satisfacer los requerimientos de cobertura, pertinencia y calidad, es la de regionalización, la cual apunta a la disminución de la brecha que existe actualmente entre los jóvenes que aspiran a estudiar un programa de educación superior, y a la construcción de competitivas en un entorno pertinente y propicio para avanzar en el desarrollo de las regiones y contribuir en el mejoramiento de la calidad de la educación. Esto garantiza la permanencia, el ingreso de estudiantes a la educación superior, disminuye los niveles de deserción e impulsa la investigación y procesos de extensión.

Así mismo, se requiere de una estructura organizacional y una planta de personal que le permita a la institución una mayor fortaleza administrativa y docente donde se reconozca al estudiante ITSA como un estamento esencial de la institución y como un ser activo en cada una de las interacciones con la comunidad académica ITSA, lo que hace que a través de su disciplina y constante voluntad de trabajo, pueda exigir sus derechos; constituyéndose así la prestación del servicio de educación superior como un proceso de formación permanente, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes (art.1° Ley 115 de 1994) que exige ofrecer un servicio de calidad.

Una de las mayores apuestas y retos del sector educativo, se centra en el mejoramiento de los indicadores de acceso y equidad a niveles superiores de formación, siempre y cuando se propendan por garantizar que esa formación recibida tenga altos estándares de calidad; y sea pertinente para el desarrollo económico y la mejora del bienestar social.

En el 2013, el Departamento del Atlántico contaba con una población total de 2.432.033 habitantes, el cual el 65 % de la población pertenece a los estratos 1 y 2 (Gráfica 6), la cifra más preocupante es la de los 123.000 jóvenes entre 17 y 21 años que no han logrado ingresar a educación superior, lo que equivale aproximadamente al 58% de dicha población. Ante la alta demanda en los estratos socioeconómicos más bajos del Atlántico, se es consciente de la baja cobertura, la falta oportunidades y acceso de esta población. Es por ello que se debe garantizar que muchos jóvenes de bajos ingresos accedan a las Instituciones de Educación Superior para que se reduzca la enorme inequidad todavía reinante y se alcancen las metas de cobertura en educación superior. La educación es la principal fuente de riqueza de los países en el largo plazo, pues a medida que ella se extiende y mejora su calidad, impacta positivamente sobre la

productividad individual, el rendimiento de las empresas, la competitividad de las economías y el desarrollo de las naciones

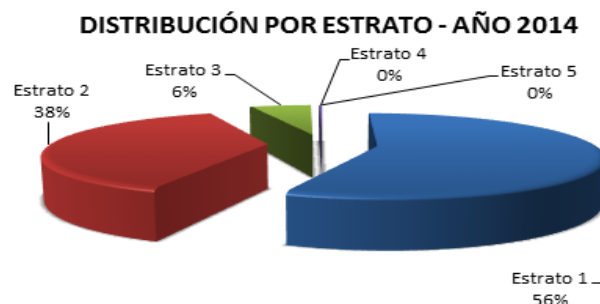


Gráfica 3-8. Población por estrato en el Atlántico

Fuente: DANE. Elaboración FunDesarrollo

De esta forma, el ITSA como Institución Pública de Educación superior, ha concentrado sus esfuerzos en los jóvenes pertenecientes a los estratos 1 y 2 del Departamento del Atlántico a través del desarrollo de su oferta académica en sus sedes y los Centros Regionales de Educación Superior CERES, con el fin de generar oportunidades de desarrollo social y económico a las comunidades de escasos recursos y que no tienen acceso a Educación Superior con oferta pertinente y de calidad.

De estos estudiantes el 94% pertenecen a los estratos 1 y 2, a partir de los 14 años de edad, provenientes de 21 de los 23 municipios del Departamento del Atlántico, identificándose en ellos nuestro segmento de atención.



Gráfica 3-9. Distribución Socio-Económica Población Estudiantil ITSA Año 2014

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, de acuerdo a la información del Observatorio, en el 2012, el 78,7% de los recién graduados de educación superior se encuentra trabajando en el sector formal, realizando aportes al Sistema de Seguridad Social, y el 3,1% continúa estudiando un programa de Educación Superior. A través de una Educación Superior pertinente y acorde a las necesidades del sector productivo es posible lograr un aumento de las oportunidades laborales. De tal modo, el ministerio nos presenta la vinculación al sector formal y continuación de los estudios por nivel de formación de los recién graduados¹¹

Nivel de Formación	% de graduados trabajando en el sector formal al año siguiente del grado	% de graduados que continúan estudiando en E.S. al año siguiente del grado
Técnica profesional	64,4%	11,3%
Tecnológica	67,9%	6,6%
Universitaria	78,8%	1,8%
Especialización	92,45	0,5%
Maestría	92,7%	0,3%
Doctorado	92,9%	0,0%
Promedio	78,7%	3,1%

Tabla 3-11. Vinculación al sector formal y continuación de estudios por nivel de formación de los recién graduados de 2011

Fuente: Ministerio de Educación Nacional- Observatorio laboral para la Educación

¹¹ OBSERVATORIO LABORAL, Ministerio de Educación Nacional. Resultados de las condiciones laborales 2001- 2012. <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles334303_documento_tecnico_2013_.pdf>. <tomado el día 17 de abril del 2015>

3.2.4. FACTOR AMBIENTAL

Actualmente los aspectos relacionados con la prevención, mitigación y corrección de los impactos producto de la acción del ser humano sobre el ambiente, han cobrado una mayor importancia en el logro de un mayor grado de legitimidad social. En este contexto, las Instituciones de Educación Superior (IES), que son instituciones educativas que albergan año tras año un sinnúmero de estudiantes, que se dirigen a su recinto con el fin de formarse profesional e integralmente para desempeñarse laboralmente en la sociedad y aportar conocimientos e ideas, resultan el lugar apropiado para contribuir a la obtención de mejoras ambientales.

Si bien el ITSA cuenta con un Plan de Manejo Ambiental (PMA), es de vital importancia el trabajo colaborativo en la comunidad institucional para abordar las problemáticas ambientales y promover la adopción de buenos comportamientos relacionados con el entorno ambiental y el manejo responsable de los recursos naturales, desde el punto de vista de la Sustentabilidad Ambiental.

Para mantener una gestión socialmente responsable, la institución consciente del impacto que genera su actividad en el entorno de acuerdo a la naturaleza de su funcionamiento, para ello son foco de análisis los aspectos que se relacionan a continuación:

- **Agua:** El agua consumida es potable, y la institución no afecta directamente ninguna fuente natural por efecto de la captación en sus operaciones.
- **Biodiversidad:** Las instalaciones del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA se encuentran en zonas que están sujetas a autorizaciones de impacto vial y

medioambiental, por lo que es factible decir que no existen impactos en las zonas de protección ecológica o fuentes hídricas protegidas.

No obstante, cabe mencionar que la institución no puede realizar construcciones o inversiones en infraestructura tanto en la sede de Soledad como en Barranquilla debido a que actualmente no cuenta con un espacio propio, sino que hace presencia en el municipio de Soledad bajo la figura de comodato, y en Barranquilla oferta sus programas académicos en calidad de usufructo.

- **Residuos gestionados y peligrosos:** En la institución existe como parte de su iniciativa un programa de reciclaje.
- **Cumplimiento de normatividad vigente:** A la fecha no se han recibido multas por el incumplimiento de la normatividad ambiental vigente en la institución.

Al considerar el entorno ecológico del ITSA, se tiene el deber de crear conciencia en los estudiantes de la importancia de velar y valorar el ambiente en el cual se desenvuelven. Fomentar la conciencia del autocuidado y de la protección ambiental en los futuros profesionales, es sembrar una semilla en la generación de los futuros trabajadores, empresarios, accionistas, y/o dirigentes de las organizaciones, del país y del mundo en general, quienes deben adquirir el compromiso personal y colectivo de propender por el desarrollo de la vida en todas sus manifestaciones.

3.2.5. FACTOR TECNOLÓGICO

Actualmente, la humanidad vive una revolución tecnológica debida en gran parte a los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación. A nivel mundial, se valoran los conocimientos científicos, y la globalización de la información. Hay una alta valoración por

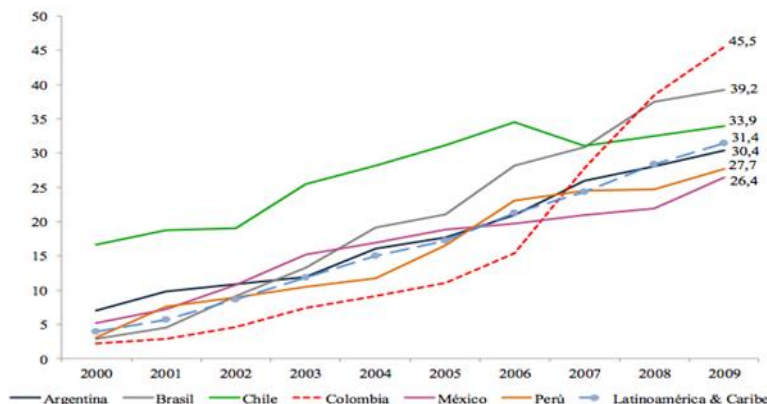
la creación del conocimiento y su difusión, así como por la protección de la propiedad intelectual.

Es necesario tener en cuenta que el mundo está convergiendo hacia un ambiente globalizado, en el cual, la conocida sociedad digital genera la posibilidad de intercambio entre redes de personas e instituciones. La relación con los medios electrónicos produce una nueva cultura y otro modo de trabajar que de alguna u otra forma incrementa las posibilidades de conocer y acercarse a la nueva realidad del mundo contemporáneo, pero que tiende a excluir a los trabajadores que no poseen habilidades para manejar la información y el conocimiento pertinente y esto contribuye al deterioro de sus condiciones de vida y de la misma competitividad.

Existe entonces a nivel global, una emergencia de la “sociedad de la información” donde se configura la “desigualdad digital”, que divide a la humanidad entre quienes tienen acceso a las tecnologías de la información y la comunicación TIC y quienes no lo tienen.

En el país se ha evidenciado una tendencia creciente en la utilización de internet, de manera análoga, pero mucho más pronunciada frente a otros países de Latinoamérica.

Tal como se observa en la siguiente gráfica, Colombia dio un gran salto en 2006 en el número de usuarios de internet por cada 100 habitantes, superando a los países de la región a 2010.



Gráfica 3-10. Número de Usuarios de Internet por cada 100 habitantes – Comparación Regional.

Fuente: WDI, Banco Mundial.

En Colombia se proyecta que para el 2017 más de 11,1 millones de habitantes tendrán conexiones de banda ancha a internet, cifra que revela parte de la revolución informática que vive el país.

Es importante mencionar que las redes sociales que han tomado liderazgo a nivel mundial han tenido gran penetración en Colombia, siendo Facebook y Twitter las que exhiben la mayor utilización. Por un lado, se identifican alrededor de 20 millones de usuarios de Facebook, ocupando el puesto número 15 a nivel mundial (Ranking de Número de Usuarios en Facebook, MinTIC).

En cuanto a la educación superior, es una necesidad y clara tendencia, fortalecer el sistema tecnológico con el cual laboran, como medio efectivo para propender por el desarrollo y la formación de los estudiantes. Se considera que la educación en el siglo XXI se está transformando, por el impacto del crecimiento económico que se fundamente en el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En este orden de ideas, vale la pena poner de manifiesto que aún existen enormes retos en Colombia en lo concerniente al acceso a internet en los colegios públicos. Mientras que en la Unión Europea, el 90% de los establecimientos cuenta con conectividad, en Colombia la cifra desciende hasta sólo el 30%.

Las dimensiones de la educación superior se han ampliado (Salmi, 2001; 20): “El tiempo lineal se vuelve un ciclo permanente de aprendizaje. El ciberespacio rompe las barreras físicas y crea nuevas oportunidades”. La educación virtual, es otro elemento que impone tendencia y que es un mecanismo de aprendizaje con alto nivel de tecnología asociado. En este sentido, el

Consejo Nacional de Acreditación (CNA) percibe a la educación a distancia como una estrategia que permite expandir las oportunidades de acceso a la educación superior, formal y no formal a un mayor número de estudiantes.

En cuanto a las tendencias futuras de las tecnologías en la educación superior, expertos destacan seis tendencias que afectarán a la enseñanza y el aprendizaje en los próximos años. Para el 2014, se destacan los MOOC's (Massive Open Online Course) y las Tablet los cuales han atraído gran atención entre los actores de la educación. Otras tendencias a destacar a largo plazo son las impresiones 3D, la tecnología portable (por ejemplo Google Glass), el Gamification y el "Learning analytics".

En términos generales, según el informe sobre la educación superior en Iberoamérica 2012-2017 se refleja que las nuevas tendencias en tecnología en educación además de las previamente mencionadas, radican en:

- **Aplicaciones móviles:** En el contexto educativo, la rápida adopción de teléfonos inteligentes permite a los estudiantes y docentes utilizar los dispositivos como herramientas para la docencia y el aprendizaje. Adicionalmente, el acceso a la información en cualquier momento y lugar permite una experiencia de adquisición de conocimientos flexible y personalizada, y finalmente, los móviles propician la aparición de nuevas dinámicas de interacción entre docentes y estudiantes, y favorecen el desarrollo de prácticas colaborativas¹².
- **Computación Nube:** Se utiliza como colaborador para el almacenamiento de archivos y el acceso a las actualizaciones de software, así como hace referencia al número de aplicaciones disponibles bajo este sistema. La computación en nube se ha convertido en el

¹² Tomado de Observatorio SCOPEO en marzo de 2015.

factor clave para aunar contenido y aplicaciones en los dispositivos se utilizan en la vida cotidiana. Esta capacidad de acceder a servicios y archivos desde cualquier lugar y en cualquier dispositivo está impulsando el desarrollo.¹³

- **Entornos colaborativos:** Los entornos colaborativos son espacios que están en línea que facilitan el intercambio y el trabajo en grupo, independientemente de dónde se encuentren los participantes. Se caracterizan esencialmente porque hacen de las tecnologías en esta categoría un manejo más sencillo, para las personas que comparten intereses e ideas, trabajar en proyectos conjuntos y supervisar el progreso colectivo.

La institución a partir del compromiso con su visión con la acreditación de los programas académicos caracterizados por el uso y fomento de las TIC, orienta su actuar al desarrollo de la tecnología y la innovación, no solo como fuente de desarrollo económico sino como un sine qua non «condición sin la cual no es posible» de la competitividad que como tal debe ser considerada desde un contexto sistémico.

Para la institución, el desarrollo tecnológico, así como la innovación son un condicionante de su crecimiento y se constituyen en pilares fundamentales para la generación, transferencia, difusión y apropiación del conocimiento.

En este sentido el ITSA fomenta el uso efectivo de la Tecnología de la Información y la Comunicación como herramienta de apoyo del proceso educativo, la construcción de conocimiento y la creación de nuevos ambientes y entornos para el aprendizaje, para lo cual desarrolla acciones para:

- Incorporar los materiales educativos al aula virtual como elemento de apoyo a los procesos de formación y evaluación.

¹³ ¿Qué es la computación en la nube?. Francisco Rueda F. Tomado en marzo de 2015

- Fortalecer los programas de formación, actualización y capacitación docente en el uso de las Tecnologías de la información y la Comunicación.
- Fortalecer los ambientes virtuales de aprendizaje.
- Propiciar el uso de los objetos virtuales de aprendizaje como estrategia de difusión del conocimiento y elemento de interacción que enriquecen el ambiente virtual de aprendizaje.
- Articular los sistemas de información y las plataformas tecnológicas con los procesos académicos y administrativos de la institución.
- Implementar mecanismos de monitoreo, control, revisión y administración que faciliten la toma de decisiones sobre mantenimiento, adecuación y compra de los recursos tecnológicos.
- Promover la formulación de proyectos de TIC acordes con las tendencias mundiales y que den respuesta con los requerimientos del sector productivo y de la sociedad en general.

Por otro lado, Según el artículo *la importancia de los laboratorios (2006)* manifiesta que en la academia las actividades del laboratorio se emplean como herramientas de aprendizaje para afirmar los conocimientos adquiridos en el proceso teórico; cabe resaltar que, permiten mostrar el comportamiento de ciertos procesos, así como complementar las clases impartidas en las universidades; mientras que, en el terreno de la investigación, permiten avanzar el estado del conocimiento y realizar investigación de punta. Que normalmente, este tipo de laboratorios se encuentran en instituciones de educación superior que proporcionan grados de maestría y doctorado

3.3. ALINEACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN

Cualquier organización dentro del marco ya sea de la administración pública o administración privada, se encuentra ceñida a una estructura u organización interna que permita dar cumplimiento a su objeto social. En este contexto, una vez definidos los procesos que deben ser realizados por la institución para la óptima prestación del servicio, y siguiendo la lógica de la planeación institucional, se presenta la alineación de la planeación institucional, la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional.

Con este proceso se pretende el rediseño de la estructura organizacional de la institución que sirva de soporte para la modificación de la planta de personal administrativa y docente, acorde con las funciones generales y procesos que se adelantan en la misma para la prestación de sus servicios, de tal forma que se pueda propender por la satisfacción del cliente, respondiendo y atendiendo oportunamente a sus expectativas, necesidades y requerimientos.

Lo anterior para garantizar que con el cambio de carácter académico a Institución Universitaria, la organización académica y administrativa se dé en el marco de los principios de eficiencia, eficacia y economía lo que incluye entre otros, establecer las bases para el planteamiento de una planta de personal que responda a las nuevas necesidades y requerimientos de la organización lo que involucra el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación de la institución. A través de conformación de una grupo interno de trabajo, representado por un Comité interdisciplinario en la cual están involucrados responsables de procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Con el objeto de obtener el rediseño de la estructura organizacional acorde a las necesidades que se identifiquen durante la ejecución del estudio, y que permitan sustentar la conformación de

los grupos de trabajo requeridos para poder cumplir con la misión y funciones del Instituto planteadas a corto y mediano plazo, teniendo en cuenta el contexto administrativo, económico y legal en el que se desarrolla la entidad para no sobrepasar los gastos de funcionamiento actuales demandados por la institución, de acuerdo al presupuesto asignado en el rubro “Gastos de Personal”, pues un siguiente paso complementario a este proceso es determinar si la institución cuenta con los recursos suficientes para cubrir los costos de la nómina que se plantee de manera que se adecue al presupuesto aprobado por la institución y de esta manera expedir la viabilidad o disponibilidad presupuestal respectiva. En este contexto, se contempla además la apropiación y disponibilidad presupuestal para cubrir el pago de salarios y prestaciones sociales para la creación de los empleos de carácter motivados por una justificación técnica.

Por otra parte, se ha identificado como servicio principal de la institución “Educación Superior”, la gestión para la prestación del servicio se planifica de acuerdo al modelo Educativo implementado, en este caso modelo educativo por ciclos propedéuticos basado en competencias en los niveles técnico laboral, técnico profesional, tecnólogo y profesional universitario, para lo cual se han analizado referentes exitosos a nivel nacional e internacional que prestan el servicio educativo en la misma línea del esquema Institucional adoptado, así como los lineamientos y directrices establecidos por el Ministerio de Educación Nacional para garantizar la prestación del servicio en condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia.

En el panorama internacional, la experiencia del sistema educativo en Europa, muestra que las instituciones de educación superior pasaron de ser controladas por el estado, a gobernarse de la misma manera que una empresa, buscando así garantizar la prestación del servicio y la sostenibilidad de la misma, por lo tanto, cuenta con autonomía, de manera que los stakeholders, dependiendo del rol que desempeñe en la prestación del servicio, puedan participar activamente

en la toma de decisiones; de manera que la estructura organizacional tiende a ser un poco más plana. A nivel de Latinoamérica, las instituciones de educación superior pasaron por tres reformas importantes, que cambiaron la visión de las mismas y su estructura organizacional, de manera similar que sucedió en Europa. Los cambios más significativos incluyen: división de la formación en privada y pública, fomento de la investigación (al verla como fuente de ingreso), la expansión de los horizontes (internacionalización, proyección social, virtualización, pertinencia de los egresados y programas académicos). Lograrlo requiere mayor autonomía de las instituciones de educación superior, definir su estructura organizacional dependiendo del énfasis que le quiera dar a la formación y teniendo en cuenta a los stakeholders como actores con poder de decisión. Cada institución de educación superior es libre de definir su estructura, forma de gobierno, métodos de administración y disposiciones generales sobre su funcionamiento, algunas tienen órganos de coordinación y de consulta (secretarías, oficinas de planeación, coordinaciones, etc.). En Colombia, las instituciones públicas definen su estructura organizacional teniendo en cuenta los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y buscan garantizar la prestación del servicio, siguiendo las normas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional y entidades como el SACES y el CNA.

3.3.1. CRITERIOS DE ALINEACIÓN

Es importante identificar del análisis anterior los principales criterios externos e internos que serán tenidos en cuenta para la alineación del modelo y la propuesta de la estructura, pues los mismos servirán de referente para la definición del alcance y las funciones de las dependencias

propuestas, así como la sugerencia de la conformación de los equipos de trabajo adscritos a la misma.

EXTERNOS

- Las estructura organizacional tiende a ser un poco más plana.
- Fomento de la investigación (al verla como fuente de ingreso).
- Expansión de los horizontes (internacionalización, proyección social, virtualización, pertinencia de los egresados y programas académicos).
- Fortalecimiento de la autonomía de las instituciones de educación superior.
- Planes y políticas establecidas por el Gobierno Nacional, dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.
- Lineamientos de Política Pública y de la Educación Superior a nivel Nacional.
- Plan Decenal de Educación 2006-2016
- Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para todos”
 - ✓ Mejora de la cobertura y pertinencia de la educación superior y en particular de la educación Técnica y Tecnológica (“Educando para la innovación y productividad”).
 - ✓ Apoyo a la movilización de la demanda por la educación superior.
 - ✓ Introducción de esquemas competitivos y de aseguramiento de la calidad.
- Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País”
 - ✓ Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET)
 - ✓ Sistema Nacional de Calidad de la Educación Superior (SISNACES)
 - ✓ Marco Nacional de Cualificaciones (MNC)

- ✓ La creación del Sistema Nacional de Acumulación y Transferencia de Créditos (SNATC).
- ✓ Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa
- Visión Colombia II Centenario 2019
- Número de años de escolaridad en Latinoamérica
- La necesidad de mejorar los vínculos entre el sector educativo y productivo, promoviendo y mejorando los programas de formación técnica y tecnológica.
- Educar el talento humano que la economía latinoamericana requiere.
- Estrategia de liberación negociada - Tratados de libre comercio con Estados Unidos e Israel, en negociación tratados con Corea, Turquía y otros países.
- Parte de la misión de las universidades contribuir al crecimiento económico de las regiones en las que están localizadas.
- Inversión del Ministerio de Educación Nacional (MEN) a la Educación Superior asciende al 0.76% del PIB.
- Financiamiento de la Educación Superior pública en Colombia el cual se da a través de mecanismos dirigidos a la oferta y de subsidios a la demanda.
- Recursos CREE.
- La política educativa pretende aumentar la capacidad de gestión de las instituciones estatales.
- Incremento en las matrículas a nivel nacional de las instituciones de educación superior según nivel de formación técnica o tecnológica.
- Indicadores de cobertura en Educación Superior Nacional Departamental y municipal.

- La propuesta educativa del gobierno actual está encaminada a la implementación de la Estrategia Nacional de Bilingüismo.
- Las mejores condiciones para fomentar el acceso a la educación superior ha propiciado la proliferación de instituciones de educación superior y el fortalecimiento del SENA
- Población Objeto de atención
- El Gobierno se ha esforzado por promover el uso de las TIC.
- Acelerado crecimiento de la población
- Población a concentrarse en las ciudades
- Gran mejoría de los indicadores sociales durante los últimos años.
- Revolución tecnológica
- Liderazgo a nivel mundial de las redes sociales

INTERNOS

- Cumplimiento a su misión, en términos de pertinencia Eficacia y Eficiencia en la gestión.
- Funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación, extensión y proyección social.
- Objetivos estratégicos y metas planteadas en el Plan de Desarrollo Institucional.
- Procesos propuestos – (Estratégicos, Evaluación, Misionales y de Apoyo).
- Servicios
 - ✓ Educación Superior por ciclos propedéuticos:
 - ✓ Educación terciaria
 - ✓ Educación Continuada relacionada con la oferta académica regular
 - ✓ Servicios de asesorías y consultorías

- Evaluación como elemento fundamental.
- Proceso de transformación de Institución Tecnológica a Institución Universitaria.
- Establecimiento Público de Educación Superior del Orden Departamental.
- Objeto Social.
- Trabajo y experiencia exitosa en la formación técnica y tecnológica.
- Planta de Personal Vs Contratación de personal.
- CERES, Articulación de la Media con la Superior, Acreditación de programas.
- Sedes en Soledad, Barranquilla y operador de los CERES del Atlántico.
- Órganos Superiores de Dirección y Administración.
- Marco legal.
- Presupuesto asignado para la institución, distribución y fuentes.
- Participación en el Mercado.
- Población atendida por ITSA (94% pertenecen a los estratos 1 y 2).
- Vinculación al sector formal y continuación de los estudios por nivel de formación de Egresados.
- Desarrollo de la tecnología y la innovación – Uso, fomento y prácticas administrativas y pedagógicas.

Los criterios de alineación descritos son considerados los de mayor relevancia y pertinencia para el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico y que son acordes con la estrategia organizacional planteada por la institución lo que permite direccionar el cambio, la innovación y la gestión de conocimiento en la entidad, con miras a su transformación de carácter académico.

3.4. ESTRUCTURA

Cualquier organización dentro del marco ya sea de la administración pública o administración privada, se encuentra ceñida a una estructura u organización interna que permita dar cumplimiento a su objeto social. En este contexto, una vez definidos los procesos que deben ser realizados por la institución para la óptima prestación del servicio, y siguiendo la lógica de la planeación institucional, se presenta la alineación de la planeación institucional, la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional.

3.4.1. ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA

El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA, inició actividades administrativas en Agosto de 1999 y académicas en Noviembre 15 de 2000; mediante el Decreto 2316 de 2000 se estableció una estructura funcional plana la cual estaba constituida de la siguiente manera:

1. Consejo Directivo
2. Consejo Académico
3. Rectoría

3.1 Oficina de Control Interno

4. Vicerrectoría Académica
5. Secretaría General
6. Órganos de Asesoría y Coordinación
 - 6.1. Comité de coordinación del Sistema de Control Interno
 - 6.2. Comisión de Personal



Gráfica 3-11. Estructura Organizacional aprobada mediante Decreto 2316 de 2000

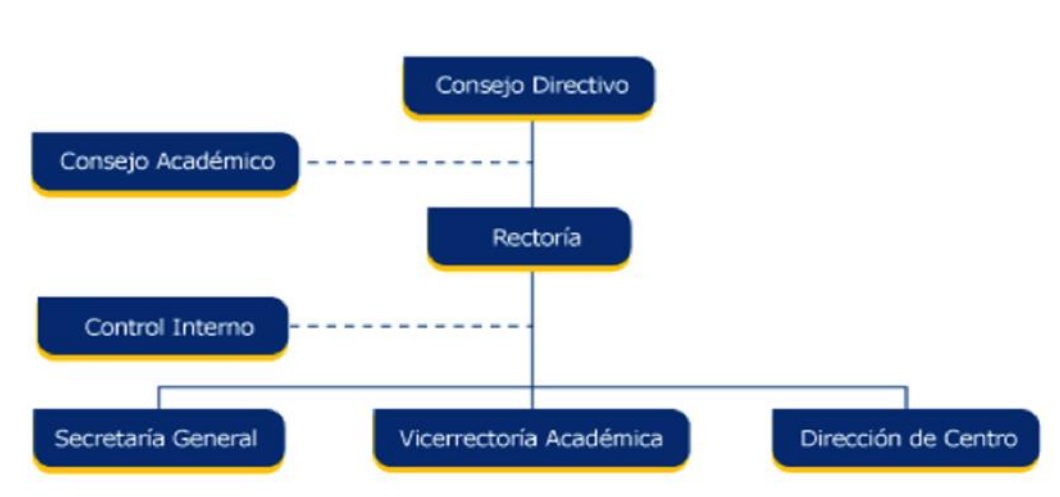
Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente en el 2010, y considerando que la institución mediante Ordenanza 051 de 2009 se incorporó sin solución de continuidad a la estructura descentralizada del orden departamental en calidad de Establecimiento Público de Educación Superior, se modificó la estructura organizacional del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.

Para su funcionamiento la Institución cuenta con una estructura funcional plana y flexible, establecida a través del Decreto No. 000014 de 2010 de la siguiente manera:

1. Consejo Directivo
2. Consejo Académico
3. Rectoría
 - 3.1. Oficina de Control Interno
4. Vicerrectoría Académica
5. Secretaría General
6. Dirección de Centro
7. Órganos de Asesoría y Coordinación
 - 7.1. Comité de coordinación del Sistema de Control Interno

7.2. Comisión de Personal



Gráfica 3-12. Estructura Organizacional aprobada mediante Decreto 000014 de 2010

Fuente: Elaboración Propia

Partiendo del análisis de procesos descrito en capítulos anteriores y examinando la estructura con que actualmente funciona el ITSA, se puede determinar que los procesos están asignados claramente a las tres dependencias que operacionalizan las funciones generales de la institución, es decir, Rectoría, Vicerrectoría y Secretaría General. Así mismo, la estructura se caracteriza por tener distribuida las responsabilidades a través de la especialización del trabajo por áreas similares.

El modelo de administración y gestión de la institución, tiene su más grande fortaleza en la cultura de la participación.

Esta práctica administrativa se desarrolla y es viable, entre otros factores por la flexibilidad de la planta de personal, lo que permite abordar oportunamente los procesos y proyectos originados. Los cuarenta y un (41) funcionarios administrativos, se organizan en una estructura con un enfoque basado en procesos sin perder de vista la búsqueda de un óptimo resultado, articulando las actividades desarrolladas por los procesos con las funciones propias de cada dependencia, es decir, existe alineación entre las funciones y actividades propias para el desarrollo del proceso

dentro de las dependencias.

En resumen, esta flexibilidad permite al instituto, ampliar su cobertura de servicios y utilizar al máximo su infraestructura física y de personal.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede concluir que para atender los procesos que desarrollará la institución cuando sea reconocido su carácter académico como Institución Universitaria, es necesario ajustar la actual estructura acorde a las necesidades de creación de nuevos cargos en los diferentes niveles, conservando la concepción de estructura funcional plana y flexible.

3.4.2. DETERMINACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA

De acuerdo con los análisis descritos anteriormente, se determina la necesidad de contar con una estructura administrativa flexible que le permita a la institución adaptarse a los cambios de su entorno y las exigencias que trae consigo el cambio de carácter académico, gestionando dichos cambios en búsqueda de la calidad mediante la eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo de la institución. Lo anterior en articulación con la prestación del servicio y con los retos y desafíos que plantea el hecho de ser reconocida como Institución Universitaria.

Para la alineación de los procesos y funciones de la institución se ha realizado un análisis basado en los siguientes conceptos:

- Cambio de carácter académico para fortalecer la docencia, investigación y proyección social, y las demás funciones trascendentales para alcanzar estándares de alta calidad.

Lo cual en términos de Mintzberg y Brian¹⁴ significa que la estructura debe seguir a la

¹⁴ MINTZBERG, Henry y BRIAN, James. El proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos. 2Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A 1993.

estrategia, y aunque las dos existan de manera independiente, deben comunicarse entre sí, influyéndose mutuamente.

Lo anterior implica contar con una estructura articulada con el rumbo específico definido en la visión institucional, los lineamientos del Plan de Desarrollo, y las leyes y normas que rigen a las Instituciones Universitarias.

- Cambio en la dinámica del trabajo hacia una mayor flexibilidad y actualización en funciones, reglamentos y manuales y una gestión por procesos, que garantice una mayor calidad en la prestación del servicio.
- Fortalecimiento del quehacer institucional mediante el desarrollo de un sistema de evaluación que abarque todos los procesos de la institución y que a la vez asuma el reto de mejorar la calidad educativa.
- Centralización de actividades y funciones administrativa y financiera propias de la administración en una nueva dependencia que responda por la planeación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos administrativos y financieros de la institución para el buen desempeño de los procesos.
- Fortalecimiento de los mecanismos de atención al usuario para facilitar al cliente la realización de trámites y mejorar los canales de atención.
- Centralización de procesos que desarrollan actividades y estrategias orientadas al fortalecimiento de la Educación en la Institución.

Es así, como de acuerdo con el proceso de transformación de carácter académico a Institución Universitaria, se propone la siguiente estructura organizacional para el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico:

1. CONSEJO DIRECTIVO

2. CONSEJO ACADÉMICO

3. RECTORÍA

4. OFICINA DE CONTROL INTERNO

5. SECRETARÍA GENERAL

6. VICERRECTORÍA ACADÉMICA

6.1. Facultades

6.1.1 Facultad de Ingenierías

6.1.2 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

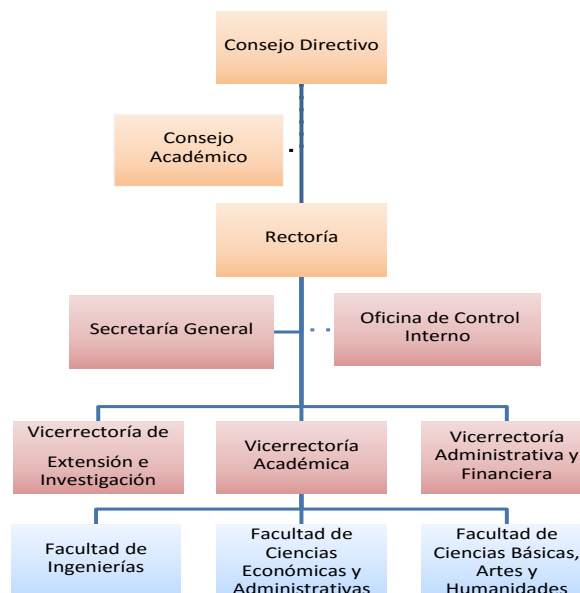
6.1.3 Facultad de Ciencias Básicas, Artes y Humanidades

7. VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN

8. VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

9. ÓRGANOS DE COORDINACIÓN Y ASESORÍA

De acuerdo a la estructura organizacional propuesta, se presenta la representación gráfica de la siguiente manera:



Gráfica 3-13. Estructura Organizacional propuesta.

Fuente: Elaboración propia

Como estrategia del proceso de modernización de la institución, con la presente propuesta se evidencian claramente las dependencias que integrarán la institución y se refleja además los órganos de dirección y administración. Así mismo, la nueva estructura permitirá establecer una estructura organizacional que soporte el accionar institucional, articulado con el Plan de Desarrollo y demás lineamientos institucionales, que permitan guiar a la institución a una estructura por procesos que garantice la eficacia, eficiencia y cumplimiento de los objetivos estratégicos del ITSA, así como una óptima prestación del servicio, evitando la duplicidad de funciones y permitiendo una identificación clara de las dependencias y procesos.

Es así como la estructura organizacional de ITSA como Institución Universitaria nace de la revisión de los procesos actuales en contraste con el cumplimiento de los objetivos institucionales, el alcance de las funciones que deben tener las dependencias nuevas en relación con las funciones generales y los procesos de la institución, el reconocimiento de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de metas propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional, y los requerimientos legales de obligatorio cumplimiento al plantearse el cambio de carácter académico y la revisión de estructuras de Establecimientos educativos de Educación Superior modelo en el país y con características afines a la entidad, todo lo anterior sujeto al marco normativo que le rige.

A continuación, se describe brevemente la razón o propósito de cada uno de los procesos que hacen parte de la propuesta.

DEPENDENCIA	FUNCIÓN PRINCIPAL
Rectoría	Garantizar el cumplimiento oportuno de planes, programas y proyectos en concordancia con los Planes de Desarrollo, las políticas trazadas y la Misión Institucional; a través de la planeación, dirección, actualización y control del direccionamiento estratégico, así como la evaluación y verificación de la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la institución.
Oficina de Control Interno	Evaluar la conformidad de los Sistemas de Gestión, mediante acciones de seguimiento a los procesos en relación al cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, orientados al fomento de la transparencia, y que posibiliten emprender las acciones de mejoramiento y control

DEPENDENCIA	FUNCIÓN PRINCIPAL
	requeridas teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico institucional.
Planeación	<p>Orientar la planeación institucional mediante la definición de lineamientos, políticas, planes y proyectos que se requieran para el cumplimiento de los fines misionales. Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica: Diseñar y proponer la implementación, seguimiento y evaluación de métodos, herramientas, planes, políticas y programas tendientes al desarrollo institucional en cumplimiento a los objetivos estratégicos. • Planeación académica: Planear, diseñar y coordinar la formulación de políticas, planes, programas y actividades que orienten la planeación académica para el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos académicos y el cumplimiento de la Misión Institucional. • Planeación financiera: Planear, coordinar, controlar y evaluar la planeación financiera de la institución y el banco de programas y proyectos de la misma, en concordancia con los principios de eficacia y economía en la gestión de recursos para el cumplimiento de objetivos administrativos y metas institucionales.
Comunicación Estratégica	Lograr el posicionamiento de la institución y sus servicios, a través de la planeación y el desarrollo de estrategias, planes, proyectos y productos comunicacionales que permitan la promoción y consolidación de la imagen corporativa.
Sistemas	Mantener, mejorar y administrar eficientemente los bienes, componentes, y sistemas que hacen parte del hardware y software de infraestructura tecnológica de la institución, para el adecuado funcionamiento de los procesos institucionales.
Vicerrectoría académica	Orientar la planeación, programación, ejecución y desarrollo de la programación y actividades académicas, y de docencia para atender las necesidades académico-administrativas necesarias para garantizar la calidad, eficiencia y eficacia en la prestación del servicio educativo.
Facultades	Garantizar la ejecución y proyección de los programas académicos de la Facultad a través del direccionamiento de acciones propias de la gestión académico-administrativa y el desarrollo de la docencia para garantizar la efectividad en la prestación del servicio educativo.
Bienestar Universitario	Fomentar la cultura del bienestar y la calidad de vida de la comunidad educativa a través de la implementación de planes, programas, proyectos y actividades orientadas al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social que realicen las capacidades humanas.
Aseguramiento de la Calidad Académica	Asegurar el cumplimiento de las condiciones de calidad de la institución y de sus programas académicos, mediante la autoevaluación sistemática de los procesos que contribuya al mejoramiento continuo del servicio educativo.
Biblioteca y Extensión Cultural	Divulgar el conocimiento científico, tecnológico, académico, artístico y social asegurando la disponibilidad y acceso del material bibliográfico que requieren los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación y extensión, para la generación de escenarios culturales que faciliten la apropiación social del conocimiento.
Desarrollo Docente	Proponer, desarrollar y evaluar los programas de mejoramiento docente de acuerdo a las necesidades institucionales.
Posgrado	Impulsar, apoyar y coordinar las actividades para la creación, desarrollo y fortalecimiento de los programas de posgrado y formación de profesionales altamente calificados.
Secretaría general	Garantizar a la institución que los actos y actuaciones generados en los procesos estén plenamente amparados en las disposiciones legales vigentes, además de la oportuna y eficiente adquisición de bienes, obras y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos Institucionales.
Atención al usuario	Brindar atención académica y administrativa de forma integral, segura, continua, oportuna y pertinente a la comunidad así como la atención de quejas, reclamos, sugerencias y denuncias presentadas por los usuarios.
Archivo	Responder por la gestión documental y conservación del patrimonio documental de la institución.
Almacén	Almacenar, custodiar y administrar los bienes e insumos institucionales para el buen funcionamiento de los procesos académicos y administrativos.
Vicerrectoría	Orientar la planeación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos

DEPENDENCIA	FUNCIÓN PRINCIPAL
administrativa y financiera	administrativos y financieros de la institución para el buen desempeño de los procesos.
Administración de personal	Asegurar la disponibilidad, competencia y formación del talento humano a través de la formulación y desarrollo de estrategias que conlleven a la selección y vinculación de personal idóneo y competente para la buena prestación del servicio y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Gestión Financiera	Administrar de manera transparente y de acuerdo con lo establecido por la Ley, los recursos financieros demandados por la institución para el cumplimiento de sus objetivos.
Área Física y Servicios Generales	Administrar de manera transparente y de acuerdo con lo establecido por la Ley, los recursos físicos demandados por la institución para el cumplimiento de sus objetivos.
Vicerrectoría De Extensión E Investigación	Orientar la proyección de fortalezas y capacidades institucionales, así como la gestión de las relaciones con la sociedad, el sector productivo y comunidades académicas para dar respuesta a las necesidades del entorno.
Investigación y Gestión del Conocimiento	Fomentar la capacidad para la producción del conocimiento y desarrollo científico y tecnológico, la innovación y el emprendimiento mediante la consolidación y seguimiento de grupos de investigación, semilleros y la ejecución de proyectos, así como la promoción, divulgación y transferencia de resultados de investigación.
Extensión Académica y proyección Social	Proyectar las fortalezas y capacidades institucionales, por medio de la oferta e implementación de servicios de extensión académica y proyección social, para satisfacer las necesidades del sector social, académico y productivo.
Cooperación y Relaciones Interinstitucionales	Gestionar las relaciones de la institución con la sociedad, el sector productivo y las comunidades académicas nacionales e internacionales para propiciar, desde los procesos misionales, acciones de cooperación que apoyen la internacionalización del Instituto.
Fomento de la Educación Superior	Garantizar la formulación, ejecución y seguimiento a planes, programas y proyectos orientados al fortalecimiento de políticas, estrategias y modelos para el fomento de la Educación Superior.

Tabla 3-12. Propósito principal dependencias de estructura propuesta

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3. FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS

Atendiendo la dinámica externa en la que se mueve la entidad, los referentes internacionales con relación a las gobernanzas de la Instituciones Universitarias, la metas propuestas por la entidad, el objeto social de la misma y el cambio de carácter académico hacia Institución Universitaria propuesta por el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico se definen las siguientes funciones para cada una de las dependencias que se proponen conformen la entidad:

CONSEJO DIRECTIVO. El Consejo Directivo del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria, estará integrado y cumplirá sus funciones de

conformidad con lo establecido en la Ley 489 de 1998, en sus estatutos y demás disposiciones legales vigentes.

CONSEJO ACADÉMICO. Son funciones del Consejo Académico, las siguientes:

- a) Decidir sobre el desarrollo académico de la Institución en lo relativo a docencia, especialmente en cuanto se refiere a programas académicos, a investigación, extensión y bienestar institucional
- b) Diseñar las políticas académicas en lo referente al personal docente y estudiantil.
- c) Proponer al Consejo Directivo la creación, modificación, suspensión o cancelación de programas académicos.
- d) Proponer al Consejo Directivo las políticas de estímulos para el personal docente y estudiantil, como también recomendar el otorgamiento de títulos honoríficos, distinciones académicas y la concesión de títulos, grados y condecoraciones.
- e) Actuar como segunda instancia de las decisiones de los Consejos de Facultades, siempre que proceda dicho recurso.
- f) Proponer al Consejo Directivo la reglamentación de la propiedad intelectual y de la propiedad industrial en la Institución, según las normas legales que rijan la materia.
- g) Asesorar al Consejo Directivo, a la Rectoría, a la Vicerrectoría Académica, a los Decanos y a los Consejos de Facultades en asuntos de contenidos académicos.
- h) Definir el calendario de actividades académicas de la Institución con base en la propuesta de la Rectoría.
- i) Conceptuar ante el Consejo Directivo y el Rector, sobre el otorgamiento de comisiones de estudio del personal docente que lo solicite, de acuerdo con las normas legales, los Estatutos y los programas de capacitación institucional.

- j) Darse su propio reglamento.
- k) Velar por el proceso de acreditación de programas e institucional de la Institución.
- l) Las demás funciones que le señalen las normas legales, Estatutarias y Reglamentarias.

RECTORÍA. Son funciones de la rectoría las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las decisiones y Acuerdos del Consejo Directivo.
- b) Dirigir, coordinar, vigilar y controlar las actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria, y ejercer su representación.
- c) Ordenar los gastos, dictar los actos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la entidad.
- d) Nombrar, dar posesión y remover al personal de Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria, de conformidad con las normas legales vigentes sobre la materia.
- e) Presentar informes al Consejo Directivo y al Ministerio de Educación y a otras autoridades que los requieran, en la forma que éstos lo determinen sobre el estado de ejecución de las funciones que corresponden a la Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria y los informes generales y periódicos o particulares que le solicite, sobre las funciones desarrolladas y la situación general de la entidad, de conformidad con las normas legales vigentes sobre la materia.
- f) Crear y conformar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo, mediante resolución, teniendo en cuenta las necesidades del servicio y los planes y programas trazados por la entidad.

g) Garantizar el ejercicio del control interno y gestión de la entidad y propender por el mejoramiento institucional.

h) Dirigir y coordinar las acciones relacionadas con la divulgación de las actividades del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria incluidas las relativas a especificaciones técnicas y servicios que presta, a través de los diversos medios de comunicación en los diferentes órdenes territoriales, procurando un oportuno y veraz conocimiento de aquellas por parte de la colectividad y, en general, trazar las políticas y dirigir lo atinente al manejo de los medios de comunicación.

i) Las demás que le señalen las normas legales vigentes relacionadas con las funciones y objetivos generales de la entidad, funciones de la dependencia y que no estén expresamente atribuidas a otra autoridad

OFICINA DE CONTROL INTERNO. Son funciones de la Oficina de control Interno, las siguientes:

a) Asesorar y apoyar a la Rectoría en la definición de políticas referidas al diseño e implementación de los sistemas de control interno que contribuyan a incrementar la eficiencia en las diferentes áreas de la entidad, así como la de garantizar la calidad en la prestación de los servicios de la entidad.

b) Diseñar y establecer, en coordinación con las diferentes dependencias del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria, los criterios, métodos, procedimientos e indicadores de eficiencia y productividad para evaluar la gestión y proponer las medidas preventivas y correctivas del caso.

c) Coordinar, implementar y fomentar sistemas de control de gestión administrativa, financiera y de resultados institucionales.

- d) Realizar evaluaciones periódicas sobre la ejecución del plan de acción, del cumplimiento de las actividades propias de cada dependencia y proponer las medidas preventivas y correctivas necesarias.
- e) Vigilar que la atención de quejas y reclamos presentadas por los ciudadanos en relación con la misión de la entidad, se presten en forma oportuna y eficiente y rendir los informes sobre el particular.
- f) Diseñar e implementar un sistema de auditoria de sistemas de la entidad estableciendo normas, metas y objetivos y efectuar el análisis de los resultados para la toma de acciones preventivas y correctivas.
- g) Dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades que busquen la máxima eficiencia en el cumplimiento de los trámites y en el desarrollo de las labores de cada dependencia.
- h) Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales y funciones de la dependencia.

SECRETARÍA GENERAL. Son funciones de la Secretaría General, las siguientes:

- a) Dirigir, administrar y controlar las actividades relacionadas a los procesos de gestión documental y notarial.
- b) Facilitar la comunicación entre los organismos de Gobierno del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria y la comunidad.
- c) Ejercer la secretaría técnica de los Consejos Directivos y Académicos y las demás instancias que establezcan las normas y aquellas que decida la Rectoría.

- d) Elaborar, preparar, someter a aprobación y firmar conjuntamente con los Presidentes de los Consejos Directivos y Académicos las actas correspondientes a las sesiones de las mencionadas instancias
- e) Velar porque sean refrendados los Acuerdos y demás actos expedidos por los Consejos Directivos y Académicos
- f) Cuidar, conservar, proteger y custodiar los documentos del Archivo Central de la Institución, conforme a las normas legales vigentes, los estatutos de la Institución y los reglamentos de preservación de archivos.
- g) Notificar o comunicar los actos que expidan el Rector y las instancias de la Alta Dirección, en los términos legales y reglamentarios
- h) Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales y funciones de la dependencia.

VICERECTORIA ACADÉMICA. Son funciones de la Vicerrectoría Académica, las siguientes:

- a) Proponer, ejecutar y controlar las políticas de gestión académica y docente del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria.
- b) Asesorar a la rectoría en la formulación de políticas, planes y programas de docencia, investigación, extensión, proyección social y bienestar universitario.
- c) Direccionar la elaboración del plan de acción de la dependencia a su cargo de acuerdo con los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional.
- d) Dirigir y coordinar las actividades docentes, de investigación, extensión y proyección social.

- e) Planear, organizar y controlar la prestación de los servicios de bienestar universitario.
- f) Orientar y evaluar las políticas y objetivos de formación y promover la interacción de los profesores con los alumnos en los campos de la gestión, transmisión y adquisición de conocimiento.
- g) Dirigir y asegurar la planificación, desarrollo, consolidación y actualización permanente de la gestión académica.
- h) Orientar la ejecución de las políticas del proceso de gestión académica con el fin de apoyar la generación y transmisión del conocimiento y el desarrollo de la cultura.
- i) Liderar las actividades necesarias para la obtención de los registros calificados de los programas y su acreditación de alta calidad
- j) Orientar y promover las políticas de autoevaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de los programas académicos.
- k) Dirigir y controlar el diseño, elaboración y desarrollo y prestación del servicio docente y, la del desarrollo estudiantil.
- l) Dirigir y controla la administración de las Facultades, Escuelas y programas
- m) Orientar y controla la administración, desarrollo y evaluación del currículo
- n) Proponer las políticas de evaluación del desempeño del personal docente y evaluar la administración del mismo.
- o) Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales y funciones de la dependencia

FACULTADES. Son funciones de las facultades, las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir en la facultad las normas académicas y administrativas impartidas por el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria.
- b) Dirigir, administrar y controlar y los programas académicos adscritos a estas.
- c) Proponer, fomentar, desarrollar supervisar y evaluar el cumplimiento de las políticas y lineamientos relacionados con la docencia, Investigación, Extensión e Internacionalización en los programas académicos que administre.
- d) Proponer los planes de estudio, desarrollo curricular y evaluativos de los programas velando por que se mantengan la calidad y eficiencia académica y administrativa.
- e) Presidir y convocar ordinaria y extraordinariamente al Consejo de Facultad.
- f) Dirigir la construcción, ejecución, modificación y cumplimiento del plan de acción de la facultad, proyecto educativo institucional y proyecto educativo de los programas adscritos a la facultad.
- g) Elaborar los estudios requeridos para el ofrecimiento de nuevos programas académicos, así como la evaluación de los existentes.
- h) Identificar las necesidades en infraestructura y dotación educativa para los programas académicos.
- i) Velar por la organización académica y administrativa de la facultad.
- j) Mantener, promover y ejecutar permanentes procesos de autoevaluación de los programas adscritos a la facultad y garantizar que la oferta de estos se produzca con el cumplimiento de las normas vigentes para la educación superior

- k) Elaborar y presentar informes periódicos sobre el desarrollo de las actividades de la dependencia.
- l) Presentar ante las instancias administrativas y financieras de la institución, las proyecciones de ingresos y gastos anuales de facultad.
- m) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia y funciones de la dependencia

VICERECTORÍA EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN. Son funciones de la Vicerrectoría Extensión e Investigación, las siguientes:

- a) Direccionar la elaboración del plan de acción de la dependencia a su cargo de acuerdo con los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional.
- b) Coordinar las actividades del plan de acción que deben ser lideradas por su equipo de trabajo para dar cumplimiento al cronograma y a los compromisos establecidos, de acuerdo con las políticas Institucionales.
- c) Establecer alianzas estratégicas entre la institución, la comunidad y la empresa que contribuyan a la proyección del quehacer Institucional.
- d) Coordinar la elaboración del portafolio de servicios institucional de acuerdo con la oferta de posgrados y de servicios de extensión académica.
- e) Direccionar los estudios que presente su equipo de trabajo para elaborar y ajustar los procedimientos propios del área de gestión para mantenerlos actualizados en el sistema de gestión de calidad
- f) Liderar y proyectar el proceso de investigación como componente esencial de la formación que imparte la institución.

g) Direccionar los criterios, mecanismos y modalidades de acompañamiento a los equipos de investigación.

h) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia y funciones de la dependencia

VICERECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Son funciones de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, las siguientes:

a) Asesorar al Rector en la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de recursos humanos, físicos, económicos y financieros de la entidad.

b) Dirigir y controlar los procesos administrativos y financieros de la institución en todos los niveles.

c) Proponer y ejecutar las políticas, planes, programas y demás acciones relacionadas con la gestión financiera, administrativa y presupuestal de la institución.

d) Coordinar y programar las actividades de administración de personal, seguridad industrial y relaciones laborales del personal, de acuerdo con las políticas de la entidad y las normas legales vigentes establecidas sobre la materia.

e) Coordinar la realización de estudios sobre planta de personal y adelantar los estudios necesarios con el fin de mantener actualizado el manual específico de funciones y de competencias laborales de la entidad, de conformidad con las normas legales vigentes.

f) Dirigir y coordinar la ejecución del presupuesto de la entidad y velar por el cumplimiento de los trámites requeridos para el pago de las cuentas.

g) Dirigir, coordinar y supervisar la administración y gestión presupuestal de la vigencia fiscal de conformidad con los planes de Desarrollo y acción, y el presupuesto aprobado.

h) Programar, en coordinación con la Secretaria General, los procesos de licitación, contratación, adquisición, almacenamiento y custodia de bienes y materiales.

i) Conocer en primera instancia de los procesos disciplinarios que se adelanten contra los servidores públicos del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria.

j) Velar por la debida aplicación del Sistema de Desarrollo Administrativo, relacionado con las políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y el manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA, Institución Universitaria, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con las normas legales vigentes.

k) Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales y funciones de la dependencia.

ÓRGANOS DE COORDINACIÓN Y ASESORÍA. La Comisión de Personal, el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, y demás órganos de asesoría y coordinación que se organicen e integren cumplirán sus funciones de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

El Rector podrá crear Comités permanentes o transitorios especiales para el estudio, análisis y asesoría en temas alusivos a la institución.

CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico organizacional del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, TSA, la revisión del marco legal vigente, el análisis externo, la valoración del funcionamiento de la institución y, la alineación el modelo actual de operaciones de procesos con el modelo propuesto, se definió la estructura organizacional para el ITSA como institución universitaria. En este capítulo se plantean las conclusiones a las que se llegó con el desarrollo de este proyecto, así como las recomendaciones que se sugiere tener en cuenta al momento de implementar la estructura organizacional.

4.1.CONCLUSIONES

Las necesidades del entorno del sector educativo han requerido modificar los sistemas de gobernanza, incrementar la oferta académica, la prestación de los servicios y nuevos proyectos de la mano con el gobierno nacional para incrementar los índices de cobertura, con pertinencia y calidad, sumado a situaciones particulares como las de Barranquilla y su área metropolitana, como epicentro de la fuerte inversión de empresas y punto de desarrollo de la región caribe, que enfrenta múltiples retos que han generado estrategias enfocadas a responder a las necesidades del entorno laboral y el sector productivo, que fortalezcan y permitan al individuo adaptarse a los cambios del mismo, con estudios recientes que demuestran que solo el 40% de los empleos generados son de mano de obra calificada, siendo requerido por las empresas personal altamente calificado en los diferentes sectores económicos, ha generado un incremento en el interés de la población en ingresar a la Educación superior, lo que a su vez inducen a Instituciones de

Educación Superior como el ITSA a la toma de decisión de transformar su carácter académico a Institución Universitaria, sustentado en su desarrollo y proyección; siendo uno de los compromisos contar con una organización académica y administrativa dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía lo que involucra, en este caso un rediseño organizacional y la ampliación de las plantas, la implementación de estudios financieros y técnicos para establecer sus necesidades acordes a los cambios y retos que se enfrenta.

El estudio técnico derivado de este proceso proporciona una panorámica de la entidad y su contexto que sirve de base para la determinación de la planta de personal requerida para lograr la operatividad de la estructura y el funcionamiento de la organización ante el reto asumido.

El ITSA como parte del sistema educativo colombiano, circunscrito como toda entidad a un entorno dinámico y cambiante requiere de un diagnóstico con el análisis de circunstancias externas, internas, organizacionales y legales como fuente de información que facilite la toma de decisiones que mayor le favorezcan teniendo en cuenta las tendencias de su mercado, proyección y desarrollo con el fin determinar la estructura y las funciones de las dependencias que conformarán la estructura y sus grupos de trabajo, resaltando como altamente significativas el proceso de educación terciaria y su correspondiente clasificación de Instituciones de Educación superior, fuente de financiación y las políticas de autofinanciación de las entidades del estado, el marco normativo que establece el DAFP para las entidades públicas, el escenario ambicioso trazado por la entidad y las metas propuestas en el plan de desarrollo en materia de proyección académica, Extensión, Internacionalización e investigación.

Por otra parte, el marco legal permitió evidenciar la obligatoriedad de contar con órganos de dirección específicos para las IES y su correspondientes funciones (Consejo Directivo, Consejo académico y Rector), las normas de regulación y autoevaluación sugieren la función de control

Interno adscrita al máximo nivel de dirección y establece como niveles directivos los decanos de las facultades, en este orden de ideas y sobre este marco normativo se establecen las bases de la estructura teniendo en cuenta el cumplimiento del objeto social de la entidad, respetando y teniendo presente el procedimiento requerido para la formalización de los cambios sugeridos, los avales de los diferentes estamentos por los cuales debe pasar y la preservación y consideración por los derechos de carrera de los funcionarios de dinamicen la propuesta de estructura.

Al realizar la valoración del funcionamiento de la entidad y su alineación con el actual modelo de operación es clara la necesidad de fortalecimiento en la cantidad de personal vinculado a los procesos, la unificación de procesos y la evaluación de los campos de acción de los procesos para lograr una mayor sinergia y para que la organización enfle sus esfuerzos hacia objetivos comunes, no disperse los conocimientos, los unifique y logre que la organización trabaje armónicamente en los objetivos institucionales, en tal sentido se da un paso hacia adelante proponiendo los grupos de trabajo que puedan responder a los compromisos sociales propios de la misión institucional, es importante resaltar que esta valoración determina establecer tres brazos fuertes en la entidad dos de ellos sustentadas en las funciones sustantivas de la misma el primero sin lugar a discusión es la academia concentrada en su función, fortalecida con proceso de mejoramiento y formación docente un nuevo frente ante la prestación de servicio a nivel de Post grados y una visión clara en materia de Calidad; un segundo brazo como respuesta a la propuesta de una vicerectoria con doble función la extensión universitaria incluida la internacionalización y la Investigación como proceso al servicio y en contacto permanente con las necesidades del sector productivo, así mismo sugiere separar las funciones administrativas y financieras de las propias de secretaria general con lo cual se establece el tercer brazo de la

entidad; finalmente conformación del equipo de secretaría general enfocada en la representación legal de la entidad, la gestión de atención al usuario y la contratación de la entidad.

Finalmente la propuesta de estructura organizacional, y su posterior planta de cargos, del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico ITSA como Institución Universitaria y la determinación de las funciones generales requeridas para cumplir con su objeto social, se precisa creación de nuevos cargos en los diferentes niveles, conservando la concepción de estructura funcional plana y flexible, fortalecer la estructura acorde a las necesidades, evolución y metas propuestas que permita al Instituto cumplir con los objetivos y funciones asignadas en materia de ampliación de las fronteras académicas, fortalecimiento de la visibilidad nacional e internacional, desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, fortalecimiento de la gestión institucional, gestión integral de la calidad, fortalecimiento de la relación con los grupos de interés y proyectos especiales; y realizar seguimiento continuo a las necesidades administrativas a lo largo de los 5 años siguientes atendiendo que se pueda ajustar a las realidades del entorno y la entidad, su evolución como Institución Universitaria.

4.2.RECOMENDACIONES

La implementación de estas propuestas de estructura organizacional en el ITSA como Institución Universitaria, se requiere una serie de consideraciones y recomendaciones que deben ser tenidas en cuenta:

- Toma de decisiones para la conformación de la planta de personal que formalice y dinamice las necesidades y realidades evidenciadas sustentadas de forma especial en el presupuesto de la entidad y las diferentes fuentes de financiación, así como mantener

un estructura plana y flexible para la conformación de grupos de trabajo con objetivos definidos que hagan parte de una planta global.

- Establecer fuentes claras de financiación de la estructura de planta de personal y aportes, o no comprometer ingresos no recurrentes para cubrir gastos de personal de la entidad que terminen haciendo inviable la supervivencia de la misma.
- Adscribir al despacho del rector elementos fundamentales de modernización de las entidades tales como, Unidad de Sistemas y Unidad de Comunicaciones Estratégicas de cara a los requerimientos de información y evaluación de las redes sociales como medios de información y divulgación pues se convierten en el soporte del mercadeo de la entidad.
- Fortalecer la planta administrativa de la entidad con perfiles acordes a las necesidades, seleccionada por un proceso meritocrático, siguiendo el sistema de gestión de personal transparente que ha caracterizado la entidad dentro de los parámetros que rigen la carrera administrativa y el empleo público, ajustado a las necesidades y la normas que rigen la carrera administrativa.
- Planteamiento consiente de las nuevas plazas del ITSA Institución Universitaria diseñando una propuesta a mediano plazo de evolución de la planta administrativas y en caso de requerir la concentración de recursos priorizar los esfuerzos económicos en la conformación de los brazos fuertes de la estructura, seguido por el personal profesional adscrito a la academia y la investigación, posteriormente al cuerpo administrativo perteneciente a Extensión y finalmente al personal que conformaría Secretaria General y la Vicerectoria Administrativa y Financiera de forma que le permita a la entidad el cumplimiento de los desempeños académicos, calidad

educativa, de extensión universitaria e Investigación se ha trazado así como su evolución y consolidación.

4.3.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENGOETXEA CASTRO, E. (Julio de 2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 9(2), 86-98.
- Congreso de Colombia. (19 de Julio de 2002). Ley 749 de Julio 19 de 2002. *Ley 749 de Julio 19 de 2002*. Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (Noviembre de 2015). *Función Pública. Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (2012). *Guía de modernización de Entidades Públicas*. Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (2013). *Guía para establecer Empleos Temporales en las Empresas Sociales del Estado E.S.E*. Bogotá D. C.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (2015). *Guía para el Rediseño Institucional de Entidades Pública en el Orden Territorial*. Bogotá D. C.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (s.f.). *www.dafp.gov.co*. Recuperado el mayo de 2015, de www.dafp.gov.co: www.dafp.gov.co
- GUERRERO MOLINA, P. (Julio de 2007). Estructura organizacional de las Universidades en Chile. (U. C. EAE, Ed.) *Oikos*(23), 7-33.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2015). *www.pascualbravo.edu.co*. Obtenido de www.pascualbravo.edu.co.
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2006). *INFORME SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. Caracas: Editorial Metrópolis, C. A.
- Intstituto Tecnológico Metropolitano ITM Institución Universitaria. (2015). <http://www.itm.edu.co>. Obtenido de <http://www.itm.edu.co>.
- KEHM, B. M. (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. (M. CASALs, Trad.) Barcelona, Bailén, España: Ediciones Octaedro, S. L.

- MINEDUCACION. (noviembre de 2015). *MINEDUCACION: Todos por un nuevo país. Paz, equidad, educación*. Recuperado el Noviembre de 2015, de MINEDUCACION: Todos por un nuevo país. Paz, equidad, educación: www.mieducacion.gov.co
- Ministerio de Educación Nacional. (19 de julio de 2002). Ley 749 de julio 19 de 2002 Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica. *Ley 749 de julio 19 de 2002 Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica*. Bogotá D. C., Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (06 de Agosto de 2003). Decreto 2216 de agosto 6 de 2003 Por el cual se establecen los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de. *Decreto 2216 de agosto 6 de 2003 Por el cual se establecen los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de*. Bogotá D. C., Colombia.
- RAMA, C. (2006). *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica. Buenos Aires.
- TÜNNERMANN BERNHEIM, C. (1998). La reforma universitaria de Córdoba. *Educación Superior y Sociedad*, 103-127.